# جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة

## Information Quality and Strategic Intelligence In Building Contemporary Organizations


الدكتور
**ليـث عبدالله القهيـوي**
كلية الدراسات العليا - العلوم الادارية
جـامعة نـايف العربية للعلـوم الأمنية

الدكتور
**زياد كامل اللالا**
كلية العلوم التربوية
جامعة القصيم

الأستاذ
**بلال محمود الوادي**
كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع
جامعة الدمام









بسم الـلـه الرحمن الرحيم

# جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي

# في بناء المنظمات المعاصرة

**Information Quality and Strategic Intelligence**

**in Building Contemporary Organizations**

رقم التصنيف : 658.4038

المؤلف ومن هو في حكمه : ليث عبدالله القهيوي، زياد كامل اللالا ، بلال محمود الوادي

عنوان الكتاب : جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة

رقم الإيداع : 2013/1/254

الواصفات : /ادارة المعلومات//السلوك التنظيمي//ادارة الاعمال/

بيانات الناشر : عمان – دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع

يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبّر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

(ردمك) ISBN 978-9957-32-737-8

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية.



الطبعة الأولى 2013-1434هـ



دار الحامد للنشر والتوزيع

الأردن - عمان - شفا بدران - شارع العرب مقابل جامعة العلوم التطبيقية

هاتف: 5231081 6 962+ فاكس : 5235594 6 962+

ص.ب . (366) الرمز البريدي: (11941) عمان – الأردن

www.daralhamed.net

E-mail : daralhamed@yahoo.com

# جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي

# في بناء المنظمات المعاصرة

**Information Quality and Strategic Intelligence**

**in Building Contemporary Organizations**


تأليف :

| د. ليث عبدالـلـه القهيوي | د. زياد كامل اللالا | أ. بلال محمود الوادي |
| --- | --- | --- |
| كلية الدراسات العليا – العلوم الادارية<br>جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية | كلية العلوم التربوية<br>جامعة القصيم | كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع<br>جامعة الدمام |




# المحتويات


| الموضوع | الصفحة |
|---|---|
| المقدمة | **9** |
| الفصل التمهيدي: المعلومات ودورها عبر التاريخ | **11** |
| توطئة | **13** |
| المبحث الأول: المعلومات ودورها في مجتمع العصور الأولى | **15** |
| ● المطلب الأول: الحضارات الشرقية | **17** |
| ● المطلب الثاني: الحضارات الإغريقية والرومانية | **26** |
| ● المطلب الثالث: الاتصالات ونشأتها | **35** |
| المبحث الثاني: شرعية استخدام المعلومات في الكتب السماوية والسيرة النبوية الشريفة | **39** |
| ● المطلب الأول: استخدامها في التوراة للمساعدة في اتخاذ القرار. | **40** |
| ● المطلب الثاني: دليل شرعية استخدامها في القرآن الكريم لصنع واتخاذ القرار | **41** |
| ● المطلب الثالث: المعلومات واستثمارها في السيرة النبوية الشريفة | **48** |
| المبحث الثالث: اهتمام الدول بالمعلومات والاتصالات ونشوء مؤسساتها الحديثة | **55** |
| ● المطلب الأول: الإمبراطورية المغولية | **55** |
| ● المطلب الثاني: أوروبا من القرون الوسطى وحتى القرن العشرين | **57** |
| ● المطلب الثالث: التطورات التي حصلت على منظومة الاتصالات | **66** |
| الفصل الأول: مصادر المعلومات والمفاهيم المرتبطة بها | 71 |
| توطئة | 73 |
| المبحث الأول: المعلومات والمصطلحات المرتبطة بها | 74 |
| ● المطلب الأول: مفهوم المعلومات والمصطلحات المرتبطة بها | 74 |
| ● المطلب الثاني: مكونات المعلومات ومنشؤها وخصائصها | 81 |
| ● المطلب الثالث: أنواع المعلومات ومصادرها | 89 |
| المبحث الثاني: المعلومات وعلاقتها بالمعرفة | 99 |

| | |
|---|---|
| ● المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها | 100 |
| ● المطلب الثاني: المعرفة كحقيقة معلوماتية وعلمية | 104 |
| ● المطلب الثالث: المعرفة ودورها في صنع واتخاذ القرار | 108 |
| المبحث الثالث: المعلومات وعلاقتها بتقانة المعلومات | 113 |
| ● المطلب الأول: مفهوم تقانة المعلومات | 114 |
| ● المطلب الثاني: أهمية تقانة المعلومات | 118 |
| ● المطلب الثالث: علاقة تقانة المعلومات بثورة المعلومات | 120 |
| الفصل الثاني: المعلومات ودورها في بناء الاستراتيجيات | 123 |
| توطئة | 125 |
| المبحث الأول: الاستراتيجية. . . الشمول والتخطيط | 127 |
| ● المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية | 127 |
| ● المطلب الثاني: الاستراتيجية القومية الشاملة ( الاستراتيجية العليا) | **133** |
| ● المطلب الثالث: البناء المعلوماتي للمنظمة وأثره على التخطيط الاستراتيجي | 137 |
| المبحث الثاني: الاستراتيجية السياسية والاقتصادية | **162** |
| ● المطلب الأول: أثر المعلوماتية على الاستراتيجية السياسية | **163** |
| ● المطلب الثاني: المعلوماتية والعلاقات الدولية | **179** |
| ● المطلب الثالث: ثورة المعلومات ودورها في تطوير الجانب الاقتصادي | **191** |
| الفصل الثالث: أهمية المعلومات في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية | **215** |
| توطئة | **217** |
| المبحث الأول: مفهوم و أهمية ومميزات القرار الاستراتيجي | **218** |
| ● المطلب الأول: مفهوم القرار الاستراتيجي | **218** |
| ● المطلب الثاني: أهمية القرار الاستراتيجي | **221** |
| ● المطلب الثالث: مميزات القرار الاستراتيجي | **222** |
| المبحث الثاني: المعلومات ودورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي | **227** |
| ● المطلب الأول: هيكلية صنع القرار وعلاقتها بالمعلومات | **227** |
| ● المطلب الثاني: المعلومات وصنع القرار الاستراتيجي | **232** |

| | |
|---|---|
| ● المطلب الثالث: مراحل عملية تحليل وصناعة القرار الاستراتيجي | **242** |
| المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في عملية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية | **264** |
| ● المطلب الأول: تصنيف القرارات | **264** |
| ● المطلب الثاني: أسلوب اتخاذ القرارات | **269** |
| ● المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي | **276** |
| الملحق (أ) الخاص بمصطلحات المعلومات | **287** |
| الملحق (ب) رأي العلماء والباحثين لخطوات الأسلوب العلمي التحليلي لصنع واتخاذ القرارات | **291** |
| المصادر والمراجع | **297** |

| الشكل | الصفحة |
|---|---|
| الشكل (1) يوضح مراحل تطور المعلومات والتقنيات | **69** |
| الشكل (2) يوضح مصادر وأوعية المعلومات عبر مراحل التاريخ | 94 |
| الشكل (3) التطور النوعي لمصادر المعلومات | 95 |
| الشكل (4) يبين علاقة البيانات والمعلومات والمعرفة | 107 |
| الشكل (5) يبين تأثير البيئة على مدخلات الاستراتيجية | 132 |
| الشكل (6) الاستراتيجية القومية (الاستراتيجية العليا) ومكوناتها من الاستراتيجيات الفرعية. | **137** |
| الشكل (7) مكونات الإدارة الاستراتيجية وتأثير البيئة عليها | 140 |
| الشكل (8) العلاقة بين تقنية المعلومات وإدارة المنظمة | 142 |
| الشكل (9) عملية التخطيط الاستراتيجي للمستوى الأعلى للمنظمة. | 149 |
| الشكل (10) مدارس الفكر الاستراتيجي ودورها في التخطيط الاستراتيجي. | **157** |
| الشكل (11) هيكلية القيادة ودليل الإرشاد للمنظمة لعملية التخطيط الاستراتيجي | 158 |
| الشكل (12) يوضح العلاقة بين هيئة التخطيط والمراكز الاستراتيجية والخبراء | 159 |
| الشكل (13) يوضح كيفية جمع المعلومات والأفكار عن المشكلة | **249** |
| الشكل (14) الخطوات المنهجية لتحليل وصنع القرار الاستراتيجي | **263** |

| الجدول | الصفحة |
|---|---|
| جدول (1) خصائص القرارات الاستراتيجية مقارنة بخصائص القرارات الادارية | **225** |

## مقدمة

شهد العالم عبر التاريخ القديم والمعاصر العديد من الأحداث الهامة التي تتعلق ببناء الدولة وإدارتها وأسلوب مواجهتها للأمور الخطيرة كالنزاعات، والتوترات، والاضطرابات، والحروب (المحلية، والإقليمية، والعالمية)، والتي تهدد مصير الإنسانية والحضارة جمعاء.

تتطلب تلك الأحداث اتخاذ قرارات استراتيجية مختلفة ومناسبة للتفاعل معها وحلها، فلعبت المعلومات دوراً مهماً وفعالاً في صناعتها واتخاذها.

أكدت الكتب السماوية والسيرة النبوية الشريفة شرعية استخدام المعلومات في الأمور التي ترفع من شأن الإنسانية للتحرر من العبودية والوثنية، والاتجاه إلى الله سبحانه وتعالى، وتوظيفها واستثمارها لتطوير المجتمعات واتخاذ القرارات.

قدمت المعلومات إنجازات مهمة للإنسانية على مر العصور، تمثلت في المساعدة على بناء مجتمعات وتأسيس وتطوير منظمات إدارية وسياسية وإقتصادية وعسكرية، بما فيها أدوات صنع القرار، وساعدت الإنسان على اكتشاف الزراعة والتحول من المجتمع الرعوي إلى المجتمع (الزراعي، والصناعي، فالمعلوماتي)، من خلال ثوراتها المتوالية (اللغه، والكتابة، والطباعة، والثورة الصناعية، وثورة المعلومات).

تعد معرفة المفاهيم والأسس النظرية الخاصة بالمعلومات والقرارات وعملية صنعها واتخاذها الأساس الذي يبنى عليه الفهم المشترك، وتعريف القارىء بالعلاقة والترابط بين تلك المفاهيم والأسس باعتبارها مدخلا مناسباً لموضوع البحث.

تضطلع القياده السياسية العليا في أي دولة بتنظيم مؤسساتها المعلوماتية والأمنية وتقويتها، بهدف حماية مصالحها الوطنية والقومية، والتخطيط لإدارة العمل السياسي والاقتصادي والعسكري عند مواجهة الحرب المحتملة، وتوجيه مؤسساتها للحصول على المعلومات عن قدرات دول التأثير والاهتمام ونوايا العدو الحقيقية والمحتملة لخدمة الامن القومي لها و تساعد تلك المعلومات على تهيئة قيادة الدولة باستكمال استحضاراتها واتخاذ القرارات السليمة لإدارة الأزمة وحلها، أو خوض الحرب بشكل فعال وناجح، أو إحباط شنِّها من قبل العدو.

ترتبط المعلومات ارتباطاً وثيقاً بعملية صنع القرار، وتتطلب عملية جمعها من الوكالات والمصادر وضع خطة منسقة وشاملة ودقيقة، وإجراء معالجة لها من خلال تقييمها وتفسيرها والتوصل إلى الاستنتاجات الصحيحة والمساهمة بشكل فعال في عملية صنع واتخاذ القرار، وعليه يتطلب الأمر إيجاد مؤسسة ذات كفاءة عالية تعتمد في منهجيتها على قاعدة معلومات موثوقة من جهة، واستثمارها بالشكل الأمثل من جهة أخرى لتلبية المتطلبات الأساسية لمؤسسة صنع القرار.

سعت كافة الدول لإيجاد مؤسسات ومراكز أبحاث تعتني بصناعة القرارات وفقاً لأنظمتها، والتراكم المعرفي لها في إدارة شؤونها، ومدى استخدامها للعلوم السائدة، ومدى قناعتها في مدارسها الفكرية المتعددة ولمختلف الاتجاهات، والتي تمكنها من اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة على كافة الأصعدة السياسية والاقتصادية والعسكرية

يتميز عصرنا الحالي عن غيره من العصور التي عاشها الإنسان، بتسارع حلقات التقدم التقني والعلمي في ميادين الألكترونيات والحواسيب المتعاقبة جيلا أثر جيل، و شبكة الانترنيت. . . . الأمر الذي جعل الإنسان يقف أمامها متأملا لاستثمارها في ميادين الحياه السياسية والاقتصادية والعسكرية والعلمية.

أصبحت للمعلوماتية حضوراً في تأسيس سمة هذا العصر المتغير وسط تسيُّد تقنية المعلومات والاتصالات، وتستهدف تحقيق متغيرات سريعة على صعيد بناء المستقبل، وستتأثر قيادات الدولة ومفاصلها المختلفة، وبضمنها مؤسسات صنع واتخاذ القرار بهذه الآلية الجديدة ومتغيراتها اللاحقة، مما يتطلب الأمر في هذه الحالة التدقيق في ماهية هذه المعلومات الناتجة من ثورة المعلومات، ومدى دقتها وشموليتها وعلاقتها بالمواقف التي تستدعي اتخاذ القرار بشأنها، ولتسهيل تلك العملية الناتجة من التطور التقني في مجال منظومات المعلومات، فقد برزت الحاجة إلى معرفة الجوانب الأساسية والمؤثرة في عملية صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي.

المؤلفون

# الفصل التمهيدي
# المعلومات
# ودورها عبر التاريخ

- المبحث الأول: مجتمع العصور الأولى.
- المبحث الثاني: شرعية استخدام المعلومات في الكتب السماوية والسيرة النبوية الشريفة.
- المبحث الثالث: اهتمام الدول بالمعلومات والاتصالات ونشوء مؤسساتها الحديثة.

توطئة

مثلت المعلومات بوصفها المُمَوِّل لصنع القرارات والمولد لها، عنصراً مهماً في مظاهر القوة للدولة، ولها الأثر الكبير في تطوير علاقات الارتباط لتلك المظاهر.

تعد المعلومات عنصر حيوي لا يمكن الاستغناء عنه. وتدل التجارب الإنسانية عبر مراحل التاريخ مقدار الأثر المكون لمظاهر التطور الأدائي المنتج للبشرية عموماً، والتي شاركت المعلومات بصنعه، فهي كانت الأساس الأول في بناء المجتمعات، ونشوء المنظمات السياسية والإدارية، ووسيلة الاتصال مابين تلك المجتمعات، وأصبحت القاعدة الرئيسية التي يتوجه إليها الأمراء والملوك والزعماء وقادة الجيوش لصنع واتخاذ قراراتهم.

مكنت المعلومات الإنسان الأول من التحول من المجتمع الرعوي إلى المجتمع الزراعي، وأكسبته المهارة على إدارة العملية الزراعية لتنظيم الري وبناء السدود. ولها الدور الكبير في النقله النوعية في الإنتاج واكتشاف الآلة في القرن السابع عشر لتكون نقطة انطلاق لثورة صناعية كبرى غطت العالم بأكمله.

أسهمت الكتب السماوية بدور كبير في تأصيل هذه المعرفة وأكسبتها الشرعية، وباتت مبدأ أساسي يتمسك به الأنبياء عليهم الصلاة والسلام في نشر دعواتهم، وتأسيس منظمات معلوماتية تساعدهم في ذلك. وفي هذا الإطار لعب الإسلام دوراً كبيراً في عملية استخدام المعلومات وتفعيلها لتطوير النظام السياسي، والعسكري، والإداري.

تعد التطورات العميقة والمتلاحقة التي حدثت في العالم خلال القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وأدت إلى اندثار نظم إدارية قديمة، وأظهرت مبادئ ومفاهيم الدولة الحديثة بمؤسساتها المختلفة واختصاصاتها الواسعة، وتدخلاتها في العديد من المجالات، وكان للمعلومات الأثر الفاعل فيها.

تأسست منظمات ومؤسسات استخبارية كان لها دورٌ بارزٌ ومهمٌ في هيكلية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، وخاصة خلال الحرب العالمية الأولى والثانية، واستمر العمل فيها حالياً وتوسعت تنظيماتها وازدادت فاعليتها ضمن منظومة القيادة العليا للدولة.

أحدثت الثورة الصناعية تقدماً علمياً وانقلاباً اجتماعياً، واقتصادياً، وعسكرياً، ورافقته تطورات في جانب المعلومات والاتصالات، كان له الأثر الكبير في إحداث الكثير من التغيرات والتبدلات.

أصبحت المعلومات هي الأساس في البحوث العلمية والتطورات التكنولوجية والإستراتيجية، وبناء المنظمات الحديثة. فمن يملك المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب يستطيع أن يبني قراراته السياسية والعسكرية بشكل سليم، ويستطيع التحكم بموارد الطبيعة والسيطرة عليها لتحقيق مصالحه.

سيتم في هذا الفصل توضيح المعلومات ودورها عبرالتاريخ، من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث: يتضمن المبحث الأول مجتمع العصور الأولى، وقد قسم المبحث إلى ثلاثة مطاليب رئيسية: يشمل المطلب الأول الحضارات الشرقية القديمة، بينما ناقش المطلب الثاني الحضارات الإغريقية والرومانية، أما المطلب الأخير فبحث الاتصالات ونشوئها.

تضمن المبحث الثاني شرعية استخدام المعلومات واستثمارها في الكتب السماوية والسيرة النبوية الشريفة، وقد تناول ثلاثة مطاليب رئيسية: يشمل المطلب الأول استخدامها في التوراة للمساعدة في اتخاذ القرار، بينما تضمن المطلب الثاني دليل شرعية استخدامها في القرآن لصنع واتخاذ القرار، أما المطلب الثالث فناقش استثمارها في السيرة النبوية الشريفة.

تناول المبحث الثالث اهتمام الدول بالمعلومات والاتصالات ونشوء مؤسساتها الحديثة، وقد قسم المبحث إلى أربعة مطاليب: يشمل المطلب الأول الإمبراطورية المغولية واستخدامها للمعلومات سياسياً وعسكرياً، وناقش المطلب الثاني أوروبا منذ القرون الوسطى، وحتى نهاية الحرب العالمية الثانية، أما المطلب الأخير فدرس التطورات التي حصلت على منظومة الاتصالات.

## المبحث الأول

## المعلومات ودورها في مجتمع العصور الأولى

تأصلت الرغبة في الإنسان للحصول على المعلومات من أجل البقاء منذ أن وجد في هذه المعمورة. قال جلّ وعلا في كتابه العزيز: ﴿ وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلاَئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُواْ أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاء وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لاَ تَعْلَمُونَ﴾[1].

فالإنسان هو خليفة اللـه في الأرض، ولن يكون كذلك إلا بتفاعله الإيجابي مع حقائق الكون والحياة.

نرى الكثير من الحيوانات تستطلع الغاب لتبحث عن المأكل والمشرب، ومثلها الطيور التي تقطع آلاف الكيلو مترات لتجد مكاناً مناسباً لبناء أعشاشها ووضع بيضها. تميز الإنسان عن جميع الكائنات الحية بأنه الكائن الوحيد الذي يرسم صوراً تمثيلية وتعبيرية. فقد خلقه اللـه سبحانه في أحسن المواصفات وأكرمه بنعمة العقل، قال تعالى: ﴿ لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ﴾[2] هذه الميزة حولت مسار تاريخ تطور الجنس البشري نحو الارتقاء والتطور. وحينما هبط الإنسان على الأرض نتيجة ذنب اقترفه، قال تعالى: ﴿ قَالَ اهْبِطُواْ بَعْضُكُمْ لِبَعْضٍ عَدُوٌّ وَلَكُمْ فِي الأَرْضِ مُسْتَقَرٌّ وَمَتَاعٌ إِلَى حِينٍ ﴾[3].

ركزالإنسان الأول بعد هبوطه إلى الأرض في البحث عن الجماعة التي من صنف سلالته، وتم الحصول على المتاع من زواج، ومعيشة ومعرفة دينية ودنيوية، واستقرار، فتحققت ثورة المعلومات والاتصالات الأولى، وأساسها اللغة المشتركة التي جمعتهما فتكونت العائلة الكبيرة. حدثت أول جريمة إنسانية تمثلت بالقتل عند أبناء آدم من الجيل الأول، وكانت للتكنولوجيا الابتدائية والمعرفة دوراً فيها، قال تعالى:

(1)سورة البقرة، الاية 30.

(2)سورة التين، الاية 4

(3)سورة البقرة، الاية 36.

﴿ فَطَوَّعَتْ لَهُ نَفْسُهُ قَتْلَ أَخِيهِ فَقَتَلَهُ فَأَصْبَحَ مِنَ الْخَاسِرِينَ ﴾[1].

أشار بعض الباحثين إلى عدم وجود قانون عقابي في تلك الفترة الزمنية، وقال طالب في توصيفه لها بأنه " لم يعرف الإنسان الأول بعد رهبة العقاب، ولا الخوف، وكانت كلماته بسيطة، ونفسه صادقة. وكان القانون المدون غير لازم لعدم وجود مضطهدين، كان قانونه الأساسي مكتوباً في صدره، ولم تكون هناك ملكية فردية، أو عبودية، أو حكومة مستبدة "[2]. وهذا ما أكده لابات بقوله: " إن الملكية الخاصة لم يكن لها وجود في العهد القديم". لكن بعد التطورات اللاحقة وجدت مشتركات في التخصص الرعوي والزراعي. كانت المعلومات والمعارف التي تتيسر لدى الجماعات البشرية الأولى بسيطة في جانبها الدنيوي، تعتمد على الخبرة والتجربة التي حصلت عليها من تفاعلها مع البيئة التي تعيش عليها، وكانت أكثر تطوراً في الجانب الديني، قال تعالى: ﴿فَتَلَقَّى آدَمُ مِن رَّبِّهِ كَلِمَاتٍ فَتَابَ عَلَيْهِ إِنَّهُ هُوَ التَّوَّابُ الرَّحِيمُ ﴾[3] اكتشف الإنسان الزراعة وعرف معنى الاستقرار، وبنى أول مدنه في أرض الرافدين. توفرت له فرصة الإبداع والمعرفة والاتصال، وهكذا بزغت المعلومات وأثرها على المجتمع.

---

(1)سورة المائدة، الاية 30.

(2)طالب، محمد سعيد: الدين والدولة، الدولة العربية الإسلامية، الأهالي للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 1977، ص5.

(3)سورة البقرة، الاية 37.

## المطلب الأول

## الحضارات الشرقية

يعد الغذاء أكثر الموارد أهمية والعنصر الأساسي للحياة في العصور الأولى لتاريخ البشرية. نشأت الحضارات الإنسانية الأولى وكان همّها الأول الاستقرار وتأمين غذاؤها، وتطورت مساعيها في ذلك الاتجاه، وكانت للمعلومات دور أساسي: فيه من خلال الاكتشافات التكنولوجية البسيطة التي استخدمت في الزراعة وبناء المجتمع وتطوره.

شرع الإنسان بتصنيع مستلزماته الأساسية الخاصة في البيت، وفي أعماله الزراعية. " نشأت القاعدة التكنولوجية، وفتحت بابًا للإنسان للتعرف عليها قبل أن يعرفها العلم، لأنها ارتبطت باحتياجاته المباشرة، وقدرة الإنسان على تلبية وإشباع هذه الحاجات، من واقع خبرته المعلوماتية والمعرفية المتراكمة بتعامله مع الطبيعة التي ورثتها الأجيال المتعاقبة وطوعتها لسد هذه الاحتياجات "[(1)].

تولدت قاعدة معلوماتية بسيطة رافقت التقنية الابتدائية التي امتهنها الإنسان الأول " فالمعلومات هي رفيق حياة البشر منذ الأزل، فكل نشاط إنساني هو منتج للمعلومات ومستهلك لها، ويمكن اعتبارها دخلاً وناتجاً في الوقت نفسه، لقد ظلت المعلومات إلى وقت قريب لصيقاً ويصعب فصله عن النشاط المصاحب له "[(2)].

ولتسليط الضوء على المطلب جرى تقسيمه إلى أربعة فروع: تضمن الأول حضارة وادي الرافدين، وتناول الثاني حضارة وادي النيل، وتطرق الثالث إلى الحضارة القرطاجية، وأما الأخير فناقش الحضارة الصينية.

---

(1)أيوب، مدحت، الأمن القومي في عالم متغير، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2003، ص290.

(2)علي، د. نبيل، عالم المعرفة، العرب وعصر المعلومات، سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1994م, ص52.

## الفرع الأول

## حضارة وادي الرافدين

تصدرت حضارة وادي الرافدين الحضارات في الإمبراطوريات العظمى الشرقية القديمة، وازدهرت في الهلال الخصيب، وعلى مدى (3000)عام ق. م، وبالأخص الحضارة السومرية، "وابتدع السومريون الذين أصبحت لغتهم هي السائدة في البلاد نظاماً للكتابة طور فيما بعد ليكون أساساً للكتابة المسمارية[1].

توضح الألواح العلمية الخاصة بالحضارة السومرية مدى المعرفة الكبيرة التي كان يتمتع بها السومريون، مما ساعدتهم المعلومات على إنشاء المؤسسات الإدارية، والتركيز على الجانب السياسي والاقتصادي، وتطوير الكتابات، وإدخال العمليات الحسابية في باب التجارة مع الدويلات المحيطة بها، واستخدام الأختام التي ظهرت لأول مرة لختم الفيش الحسابية.

إن ظهور الكتابة وبروز الألواح العلمية يعد من أهم مبادئ ثورة المعلومات الثانية التي بدأت في مملكة سومر. وأشار عبد الملك إلى أن: " الأمر الجوهري هو أن نذكر دائماً الأصل السومري لذلك العلم، وأن نذكر كذلك اصطباغه بالصبغة السومرية"[2]

تأسست المنظمات الإدارية التي بني عليها النظام السياسي في بلاد الرافدين من خلال الاستفادة من المعلومات والمعارف التي تولدت بين تلك المجتمعات، وخاصة في زمن الآكديين.

قام سرجون الآكدي بتوحيد تلك الدويلات الصغيرة ضمن إمبراطوريته " ولتحقيق رغباته، وفرض طاعته، أوجد إدارة محكمة تقوم بالمراقبة واليقظة". وظهرت أول مؤسسة معلوماتية تساعد على إدارة الدولة من خلال المشاركة في صنع القرار.

---

(1)كريمر، صموئيل نوح، أساس الكتابة المسمارية، السومريون، ترجمة د. فيصل الوائلي، وكالة المطبوعات للنشر الكويت، بلا تاريخ، ص57.

(2)عبدالملك، أنور، الخصوصية والأصالة، مجلة الثقافة العربية، العدد الثامن، ليبيا، 1974م، ص33.

كانت عملية كتابة التقارير أسلوباً عاماً في زمن الآشوريين. كان الملك سرجون الآشوري عام(713ق. م) يطلع على تقارير مفصلة تكتب إليه من قبل ابنه سنحاريب، وتتعلق بعضها بشؤون دويلة (أورارتو)، ويبدو أنها كانت لها علاقة بتقارير أخرى.

" سهل تعزيز الطابع المركزي للسلطة السياسية تنظيم الخدمات البريدية التي تجوب البلاد وتنقل تلك التقارير بالإضافة إلى أوامر السلطة إلى مختلف أرجاء المملكة".

توالت مسيرة الامبراطوريات البابلية والآشورية لفترات مختلفة في مناطق جغرافية متباينة، وتفاعلت المعلومات والمعارف المتوارثة من تلك الامبراطوريات في ما بينها، لتتكيف كل حضارة مع ما سبقتها من حضارة، وتمكنها من بناء مجتمعاتها وتطوير معارفها وترسيخ مؤسساتها الإدارية.

جعل النظام السياسي من الملك رأس الهرم الرئاسي نزولا إلى الوزير، ثم الموظفين التنفيذيين في النظم التي أسست في تلك الحقبة التاريخية، وشملت الزراعة والأشغال العامة والشؤون السياسية والعسكرية، ونتجت عنها أفضل المساهمات المعرفية في مجال التكنولوجيا وفن الحكم في منطقة الشرق الأوسط، "وتضمن الاستعمال البدائي للآلة ونشوء المدن الكبيرة، والسجلات المكتوبة التي ظهرت في بداية الأمر على الطوب الشمسي، وأصبحت فيما بعد لوائح طينية وإشارات وصور طورت الجانب المعرفي، وأدت إلى ظهور الكتابة بالأحرف الهجائية وإصدار القوانين الشاملة" [1]

تميزت تلك الحقبة التاريخية بظهور الشرائع والقوانين، وكان أبرزها مسألة حمورابي، و نقتبس مقطعا منها: - ( أنا حمورابي أتممت عدة أشتار العسكرية العظمى، أنا ناظر بيت هارساج، والمصيدة التي اوقعت بالعدو، أنا من أرض نرجال )[2] نجد من قراءة النص أعلاه يظهر لنا قوة المؤسسة العسكرية والسياسية في تلك المملكة.

(1)القريوتي، د. محمد قاسم، الإدارة المقارنة الحديثة، دار المستقبل للنشر، عمان، 1984، ص92.

(2)مجموعة من المؤلفين، ترجمة أسامة سراس: شريعة حمورابي وأصل التشريع في الشرق القديم، ط1، العربي للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 1988، ص20. هارساج: (وهي خليلة الإله البابا وتسكن في بيت الجبل الذي كان يعبد في شمال بابل وفتحها حمورابي). أما نرجال: (فهو إله الطاعون وإله الحرب وعبد بشكل خاص في كوتة حاليا مدينة تقع شمال بابل).

تعزز نفوذ السلطة السياسية نتيجة لطابعها المركزي، وتميزت أجهزتها الإدارية المسؤولة عن نقل الأوامر إلى الأصقاع المختلفة للدولة، ورفع التقارير عنها بالمركزية، وخضوع تلك الأجهزة لرقابة صارمة من قبل السلطة السياسية العليا. " تكشف الرسائل التي تنسب إلى العاهل (شمسي- آداد) ابن حمورابي، اهتمام حمورابي بكل الأموراالتي يقوم بها الموظفون ومراقبتها مراقبة صادقة" [1]

تحدد الجانب السياسي بسبب الضغط الديني في تلك الفترة الزمنية، وأصبح الإنسان بحاجة إلى المعرفة نتيجة للتطور الحاصل في بناء المجتمعات، وتزايدت المشاكل الإنسانية، وتطلبت الحاجة إلى حلها، "وأصبحت المعلومات التي يحتاجها الإنسان تتشكل من الكهنة والسحرة والعرافين، نتيجة لسيطرتهم على زمام الأمور، وصار رجال الدين مصدراً للتنبؤات التي تستهدف حل مشاكل الإنسان"[2].

وهكذا "نجد أن أعمال وأنشطة المعلومات كانت موجودة مع الإنسان منذ القدم، مارسها في سبيل بناء مجتمعه وتحقيق احتياجاته وحماية نفسه وقوته"[3]. كانت المعلومات "تمثل القوة الرئيسية التي يسيطر عليها الكهنة بصفتهم حفظة الوثائق وأسرار الدولة"[4].

أصبحت المعلومات تلعب دوراً ريادياً في صنع واتخاذ القرار العسكري والسياسي في الحضارات العربية القديمة، فبالإمكان الحصول على المعلومات قبل وأثناء الحملات العسكرية من السكان المحليين. " تم استحداث الجواسيس والعملاء، والرحالة المتنقلين بين البلاد، واستخدمت الخيالة كدوريات استطلاع للحصول على المعلومات وتوظيفها بالقرار العسكري "[5].

---

(1)الطعان، د. عبد الرضا، الفكر السياسي في العراق القديم، مصدر سابق، ص272.

(2)نصر، صلاح، حرب العقل والمعرفة، الطبعة الثانية، بيروت، 1982، ص10.

(3)هاني، أحمد، الجاسوسية بين الوقاية والعلاج، الشركة المتحدة للنشر، القاهرة، 1974، ص32.

(4)نصر، صلاح، حرب العقل والمعرفة، مصدر سابق، ص11.

(5)نفس المصدر السابق، ص11.

لعبت الدبلوماسية دورا رئيسيا في سياسات المدن والإمبراطوريات في بلاد الرافدين، واستثمرت كافة مصادر المعلومات في الدولة الآكدية تحت زعامة سرجون الآكدي والاستفادة منها سياسيا.

استخدمت إمبراطورية حمورابي الدبلوماسية للسيطرة على الجانب السياسي والديني للدولة. لعب الجانب الديني دورا كبيرا في تطور وبناء المعلومات من خلال إعادة إنتاج العلاقات الاجتماعية والثقافية، كتعلم القراءة والكتابة، وتخريج الكتبة ورجال العلوم والاقتصاد، والحرفيين الماهريين في الصناعة.

أنتجت الثقافة الدينية حالة من المنافسة للسيطرة على زمام الأمور والاستئثار لمسك السلطة، حتى نشأت سلطتين متصارعتين ناتجتين من تلك التطورات والمتمثلتين بثنائية المعبد ورمزها الجانب الديني، والقصر الذي يمثل الجانب السياسي، والتي قدر لهما أن تقرر كما يقول مورتكات: (السياسة الداخلية لبلدان الشرق الأدنى طيلة آلاف السنين)[1].

(1)طالب، محمد سعيد، الدين والدولة، مصدر سابق، ص48.

الفرع الثاني

الحضارة المصرية

توصلت الحضارة المصرية إلى مستوى مشابه لما توصلت إليه الحضارة السومرية وخاصة في عهد المملكة القديمة، والتي أشار إليها (**Eisentadt**): " برقي السلطة والإنجازات المعرفية التي تميزت فيها كافة المجالات بفضل النظم الإدارية، التي استطاعت الاستفادة من الطاقات البشرية والمعرفية الهائلة المتاحة للاستغلال. "[1]

أنتجت تلك النظم إبداعا معرفيا مارسه المصريون القدامى في مجال نشاط جمع المعلومات، وتفعيله في الجانب العسكري، والذي قال عنه رونالد سيث: " إلى أن سجلات قدامى المصريين احتوت على مايفيد قيامهم بأعمال عظيمه في مجال جمع المعلومات. استطاع أحد القادة المصريين في سنة (3600 ق. م ) ويدعى توت أن يرسل مائتي جندي مسلحين ضمن أكياس القمح على ظهر مركب إلي مدينة يافا المحاصرة من قبلهم، ولما استقر المركب في الميناء خرج الجنود واستولوا على المدينة، وقاموا بتسليمها إلي الجيش المصري المرابط حولها، ولم تكن من المقدرة على اتخاذ قرار عسكري والدخول إلى المدينة لولا جهود رجال جمع المعلومات، الذين تمكنوا من دخولها وهم مختفون داخل أكياس القمح "[2].

تعد دراسة التكنولوجيا المرتبطة تاريخيا بالإنسانية عاملا أساسيا في تطور المعلومات. حصل الإنسان على أولى التقنيات الفنية في صناعة الأدوات والتحكم في النار منذ آلاف السنين.

تعد ثورة العصر الحجري التي كانت ماده تقنيتها الأحجار، وتلاها عصر ثورة النحاس والقصدير، "وبدأ نشاطها في حضارات مصر وسومر والأجزاء الشمالية من

(1) S. N. Eisentadt." The political systems of Empires" New York: Free press of Glencoe. inc. 1963

نقلاً عن د. محمد قاسم، الإدارة الحديثة، مصدرسابق، ص166.

(2)الجزائري، سعيد، المخابرات والعالم، بيروت، 1974، ص10-11.

الصين، وتمكنت من تصنيع ما تحتاجه مـن تقنيـات بـالاعتماد عـلى المعلومـات والخـبرات، وأصبحت مهيئة لتعزيز حركة التجارة والرحلات التجارية حول شاطئ البحر المتوسط وإلى ما وراءه، حتى وصلت إلى شبه جزيرة كورنيش في بريطانيا"[1]

الفرع الثالث

الحضارة القرطاجية

كانت الحضارة القرطاجية الوريث لحضارات المجتمعات الفينيقية. تقع قرطاجـة في شمال إفريقيا، وهي بالأصل مستعمرة فينيقية. ترتبط مع المدن الواقعـة عـلى البحـر المتوسط، أو بالقرب منها; بطرق مائية رئيسية تستخدم للاتصال والتجارة.

" تطور النظام السياسي والقانوني لقرطاجـة بفعـل تطورهـا الثقـافي، لتصـبح إمبراطوريـة شاسعة تعتمد عـلى مؤساسـتها المختلفـة وخصوصـا المؤسسـة العسـكرية، مـما شـجعها للاندفاع والسيطرة على المدن والمجتمعات القريبة منها "[2].

برز القائد العسكري الشهير هانيبال(247-183ق. م)، واعتمد في نهجه التوسـعي على سياق تنظيمي مبني على أساس جمع المعلومات والاستخبارات، وخاصـة في الحـرب البونية الثانية المتعلقة في مرحلة توسع إمبراطوريته. فشرع لغزو إيطاليـا وأقاليمهـا عـبر جبال الألب، واستطاع أن يحقق أول نصر في طريقه إليها بالسيطرة على صقلية.

اعتمـد هانيبـال عـلى أسـلوب اسـتخدام جمـع المعلومـات وتوظيفهـا لقراراتـه العسكرية من خلال العيون التي يبعثها قبل الدخول في خضم المعركة. " واستطاع بعث عميل له إلى داخل مدينة صقلية، فتجول فيها ودرس تحصيناتها دون أن يشك فيه أحد. واعتمد على استخدام الدخان المتصاعد كإشارة بينه وبين قيادته من نار يوقـدها لطهـي طعامه فوق تل بالمدينة، بعـد إخـماد أهـل المدينـة لنـيرانهم مـما سـهل علـيهم عمليـة الدخول إليها والسيطرة عليها"[3].

(1)بوكنان، أر. إيه، الإله وسلطة التكنولوجيـا والإنسـان، عـالم المعرفـة، العـدد259،الكويـت، 2000، ص16.

(2)القريوتي، د. محمد قاسم، الإدارة المقارنة الحديثة، مصدر سابق، ص169.

(3)غربال، محمد شفيق، الموسوعة العربية الميسرة، القاهرة، 1965، ص1126-1127.

## الفرع الرابع

## الحضارة الصينية

تميزت الحضارة الصينية بالاستمرارية والاستقلال، وذلك في ماضيها وحتى القرن العشرين. تُعدُّ الحضارة الصينية حضارة قديمة، يمكن إرجاعها مبدئيا إلى (1500ق. م).

كان نظام الحكم لسلالة "تشانج" مركزياً وقوياً لأنه بنى مؤسسات إدارية "نشأت عنها وزارات، يديرها عدد من الموظفين والقادة الأكفاء الذين شغلوا المنظمات العسكرية والسياسية والاقتصادية والعلمية والفنية والزراعية"[(1)].

انفردت المؤسسة السياسية والعسكرية الصينية على طول الحقبة التاريخية بامتلاكها لرجال علم وحكمة، استطاعوا أن يوظفوا المعارف والمعلومات في خدمة مؤسساتهم.

يعد (صن تسو) من أبرز عباقرة العلم العسكري والسياسي. و لازالت نظرياته العسكرية والمعلوماتية تغطي مختلف العلوم، وتدرس في معظم الأكاديميات العسكرية، وله الدور الكبير في وضع أسس جمع المعلومات التي كانت تمارس في عام (400ق. م)، وأسهمت في عملية صناعة القرار واتخاذه.

يقول صن تسو أن: (هناك خمسة أنواع من العملاء؛ وهم: الوطنيون، والأجانب، والمزدوجون، والموهون، والأحياء. فالنوعان الأول والثاني يطلق عليهما الان عملاء المنطقة، حيث يقومون بالتجسس على دولة لحساب دولة أخرى، والمزدوجون تعبير يطلق على عميل من عملاء العدو قبض عليه وأرسل بواسطة أسره ليتجسس على بلاده، وأما الموهون فهم الذين يفشون المعلومات الكاذبة بين الأعداء ثم يعودون إلى بلادهم، وهذا يوضح أن الاستخبارات الممتازة هي التي تستخدم كل الأنواع الخمسة من العملاء في نفس الوقت، ويشبه هذه العملية بشبكة لصيد السمك مكونة من حبل واحد، ويضم

(1)القريوتي، د. محمد قاسم، الإدارة المقارنة الحديثة، مصدر سابق، ص158.

خمسة أنواع من الشباك) [1].

أنتج فلاسفة الصين القدماء عدد من المؤلفات العلمية في تعليم فن الحكم مثل: "فن الحرب" لكزون زي، و "كتاب الامير شأنغ " الذي يعرض صفات الحكم التي يدعو لها الفقهاء، وتتضمن وصايا تقول: " أن تقويم المجال يكون تبعا للأرض ". . . . أو: "اخترق أذن بشكل تام لمخططات العدو، وستعرف أية استراتيجية تكون فعاله، وأيها لن تكون كذلك [2].

قدمت الحضارة الصينية انجازا تاريخيا وتطورا تقنيا لباقي الحضارات، تمثل: "ابتكارهم الوسائل الميكانيكية لإنتاج رموز الكتابة وبكثرة، وكانت تلك من التجارب المفيدة والفريدة التي أسهمت في تسريع تطوير المعرفة وإتقان المعلومات وتداولها بشكل أفضل"[3].

وتأسيسا على ما تقدم يظهر أن حضارة وادي الرافدين ووادي النيل لها دور كبير في نشوء وتطوير المعلومات من خلال ثورتي المعلومات الأولى والثانية، والتي شملت اللغة والكتابة، إضافة إلى ثورتي التكنولوجيا الابتدائية (الحجارة، والنحاس والقصدير)، وساعدت في تصنيع المواد الفردية والاجتماعية والقتالية والزراعية.

أسهمت المعلومات في بناء المنظمات الإدارية " السياسية، والاقتصادية، والعسكرية"، وبضمنها منظومة نقل البريد والتقارير لكلا الحضارتين، وبرزت للمرة الأولى العيون والوكالات الاستخبارية والمؤسسات الدبلوماسية.

قدمت الحضارة الفينيقية نموذجا متميزا في تطوير المؤسسات الإدارية والثقافية والقانونية والعسكرية، مما جعلها أكثر تأثيرا على بعض الحضارات الغربية.

---

(1)نصر، صلاح، حرب العقل والمعرفة، مصدر سابق، ص13، عن صن تسو، فن الحرب، ص150.

(2)رانكان، جان ماري، علم السياسة، ترجمة محمد عرب صاصيلة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1992، ص90.

(3)بطرس، أنطوان، المعلوماتية على مشارف القرن الحادي والعشرين، مركز الدراسات الاستراتيجية، دمشق، عن المعلومات والمعلوماتية في الحروب الحديثة، 2007، ص210.

أما الحضارة الصينية فقد أضافت أمرا تقنيا جديدا لتطوير المعرفة والمعلومات ونشرها من خلال ابتكارهم للوسائل الميكانيكية لإنتاج رموز الكتابة، ووضع القواعد الأساسية لعملية جمع المعلومات، وإنشاء الفكر الاستراتيجي العسكري، وبناء المؤسسات الإدارية بكافة أشكالها، وأسهمت في بروز الأنظمة السياسية المركزية.

## المطلب الثاني

## الحضارات الإغريقية والرومانية

### الفرع الأول

### الحضارة الإغريقية

تعد اليونان القديمة إلى حد ما ابنة حضارات الشرق الأدنى القديمة، وأن نظامها الذي قام في القرن السادس قبل الميلاد، لم يكن نموذجا فريدا، كما أحب بعض الفلاسفة والمفكرين المستشرقين الأوروبيين من المعجبين بتلك الحضارة. كانت دولتهم تطويرا لنموذج الدولة التي تم وصفها بالمدن السومرية، والبابلية والأمورية، والآرامية، والفينيقية، وخاصة إمبراطورية قرطاجة التي نقل عنها اليونان الكثير من أنظمتهم ودساتيرهم. " أشار أرسطو عن دستورها واعتبره أفضل الدساتير "[1].

تعتمد دولة الإغريق في إدارتها على مؤسسة مهنية تعرف الكتابة وتستثمر المعرفة، وبنيت نظام سياسي متميز، لا زال تأثيره سارياً لحد الآن، ويتفق مؤرخو علم السياسة، على أن اليونان هم مؤسسوه الأوائل، لأنهم كانوا أول من نَهَج المعرفة السياسية والإنسانية في أوروبا والشرق الأدنى. "فاليونان القديمة هي أم الحضارة الأوروبية وسيدتها، وأضفت على طابعها الغالب، هو العلم "[2]

(1)طالب، محمد سعيد، الدين والدولة، الدولة العربية الإسلامية، مصدر سابق، ص21.

(2) J. B. Bury, History of Greece, London3th(Ed), Macmillan 1955 P. 78.

نقلاً عن طه حسين، مستقبل الثقافة في مصر، 1954، ص 12.

تميز تاريخ اليونان بالإنجازات وحرب طروادة تمثل نجاحا للمؤسسة العسكرية ضد الدولة المشهورة طروادة. "استطاعت استخباراتها من جمع المعلومات وتمويل الدولة بالمعرفة عن نوايا العدو واستعداداته والدخول في تلك الحرب"[1]

تغنى الشاعر هوميروس[2] عن تلك الحرب، والتي جسدت ملحمتي الأوديسية والألياذة. عن قصة حصان طروادة[3]. هاجم القائد اليوناني "سينون" مدينة طروادة، ولتحصنها قام بمحاصرتها لمدة عشر سنوات. نجح في إقناع ملكها وشعبها بإدخال الحصان الممتلىء بجند الإغريق، الذين انتهزوا فرصة انهماك شعب طروادة المحتفل بالنصر الزائف، ومكنوا جيوشهم من دخول طروادة بعد صبر دام عشرة سنوات، بادخال حصان من الخشب إلى قلب المدينة جوفه مملوء بالجنود، وقضوا على حاميتها، فالقصة التي استخدمها القائد سينون في اقناع ملك طروادة قد تم اختلاقها بمهارة استخبارية محبوكة الأطراف، وكانت متقنة إلى درجة دفعت أهل المدينة للاقتناع بها وهدم الجدران لادخال الحصان، الذي كان حجمه لا يسمح بإدخاله من الأبواب دون هدم أجزاء منها. [4]

تعد حرب طروادة قمة العمل الاستخباري للقيادة العسكرية اليونانية وفاتحة عصر التطور السياسي والعسكري والاقتصادي والثقافي لمدنها، والاستقلال من الامبراطوريات التي كانت تستعمرها.

تحول طريق التجارة في أوروبا إلى الشرق، وبالعكس نحو الشمال والغرب نتيجه الانتصار العسكري في حرب طروادة. ففتح ممر جديد للاتصال، وأصبحت منطقة

---

(1)الأيوبي، الهيثم، الموسوعة العسكرية، ج1، المؤسسة العربية للدراسات، بيروت، 1977، ص62.

(2)غربال، محمد شفيق، الموسوعة العربية الميسرة، مصدر سابق، ص1921. هوميروس: (من أعظم شعراء اليونان ومعلمهم، نظم الإلياذة والأوديسة، وما زالتا تُعدُّان المثل الأعلى لشعر الملاحم، ولذا ترجمتا إلى معظم اللغات الحية).

(3)نفس المصدر السابق، ص1158. طروادة: (مدينة قديمة في الأناضول، تبعد بمسافة (1200)م شرقي مضيق الدردنيل من ناحية بحر إيجة، يعرف موقعها اليوم حصارليك، وتدل مخلفاتها على انها كانت من اهم مراكز الحضارة الايجية).

(4)علي، عبدالله، الاستخبارات العسكرية في الإسلام، ط2، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1991، ص17.

بحر إيجة والبر اليوناني منطقة مهمة، ومحطة رئيسية للوصول إلى أوروبا الغربية مصدر المواد الأولية والمعادن، وخاصة بلاد الرومان والجرمان والإفرنج. " ساعد هذا التحول على تغيير نمط حياة القبائل اليونانية، ووفر لها شروط الانتقال إلى حياة الاستقرار، والرقي الثقافي والعلمي، والتجمع في مستوطنات وقرى تحولت إلى مدن، تطورت على أثرها التجارة البحرية والطلب على المواد الزراعية "[1].

تطورت الحياة السياسية لدى الإغريق واشترطت بوجود المدينة "**LaCite**"، التي تقوم فيها دنيا السياسة وكما تقوم به دولنا المعاصرة الآن، وبنظرهم لا حضارة إلا حضارة المدينة.

تعد المدينة وحده سياسية لا تتقلص إلى تجمع حضري، " فهي التنظيم السياسي والاجتماعي الموحد لأرض محدودة يمكن أن تضم مدينة واحدة، أو عدة مدن، كما تضم رقعة الريف الذي يرتبط بها" [2]

استطاعت الحضارة الإغريقية أن تنتهج سياستها وفق طريقة معرفية وأن تنشأ قانون مدني. وأعلن "هيرقليطس" على الشعب: " أن يقاتل من أجل القانون كما يقاتل من أجل سور المدينة" [3]

لجأ أفلاطون لتأسيس مدينة عادلة، واستخدم علم الإنسان وجند التاريخ. فالإنسان بنظره مثلث الصنعة فهو يتكون من العقل، والميول الكريمة، والرغائب الدنيئة، ولكن بنسب متحولة، وكان يريد من ذلك بناء مدينته الفاضلة. لكن هناك سبب ثاني يقتضي لدى أفلاطون حل مشكلة المدينة التي تتكون بطبيعتها من طبقات غير متجانسة، تشمل الرؤوساء وفضيلتهم الخاصة، وطبقة المساعدين والمحاربين المتصفين بالشجاعة، وطبقة الحرفيين والمزارعين من أصحاب العمل. وأن مجموع المدينة هو ما يمثل النفس كاملة. وكان همّه بصورة أساسية تحقيق مدينة موحدة سياسياً

(1)طالب، محمد سعيد، الدين والدولة، مصدر سابق، ص72.

(2)توشار، جان، تاريخ الأفكار السياسية، ترجمة ناجي الدروشة، دمشق، 1984، ص19.

(3)نفس المصدر السابق، ص26.

واخلاقياً.

لكن نظرة أرسطو للدولة المثالية في الممارسة الكاملة للفضيلة وشروطه لها هي: " امتداد معتدل، وأراض محددة بحيث يسهل الدفاع عنها، وتمكـن جميـع النـاس فيهـا أن يعرف بعضهم بعضا، ووضع جغرافي قريـب مـن البحـر طوعـاً يـؤمن المواصـلات السـهلة، ويتغير بتغير نمط الدولة. فهو يستخلص المناخ والعرق وأدخلها في الفكر السياسي"[1]

قدمت الحضارة اليونانية بالرغم من قصر فترة أوجها إنجـازات ثقافيـة ومعرفيـة ضخمة، وأعمال عسكرية جيدة، ومؤسسات إدارية نموذجية، ونظام سياسي ديمقراطي لا زال تأثيره ساريا في الحيـاة المعـاصرة. وهـذا مـا أشـار اليـه الكاتـب "جـاكوبي" في كتابـه الجديد اتجاه العالم نحو الأجهزة البيروقراطية[2]

ساهمت الصلات التجارية والثقافية مـع الـدول-المـدن في الشـام والعـراق ومصر في نضوج تـــلك الانجـازات مـن خـلال اسـتخدام عـدد لـيس بالقليـل مـن ابناء المدن اليونانية كضـباط وبحـارة، وعسـاكر مرتزقـة في الجيـوش الامبراطوريـة المصرية والاشـورية والفارسـية وفي قرطاجـة. لقـد لعبـت تلـك الامـور دورا مهـما في ترقية الثقافة اليونانية، فأقتبس اليونانيون الحروف الهجائيـة، والكتابـة وعلـوم الهندسـة والحسـاب والفلـك والحكمـة والميثيولوجيـا الدينيـة واسـاليب الحكـم مما اضاف انجازات حضـارية عـلى تلـك التـي نتجـت عنهـا الحضـارة الاغريقيـة.

---

(1)نفس المصدر السابق، ص71.

(2) Henry Jacoby. The Bureau Organization of the World(Berkeley. Calif; University of California Press. 1973 p. 182

نقلاً عن القريوتي، د. محمد قاسم، الإدارة المقارنة الحديثة، مصدر سابق، ص182.

## الفرع الثاني

## الحضارة الرومانية

تأثرت الحضارة الرومانية بالحضارة الإغريقية تأثراً كبيراً نتيجه لقربها وتجاورها. وشجعت الإنجازات التي حققها الإغريق جيرانهم الرومانيين على توجيه أنظارهم إليهم لاكتساب الخبرة والمعرفة للتطور السياسي والمؤسساتي.

قام مجلس الشيوخ في روما بإرسال بعثة إلى أثينا عام (449ق. م). تضمن واجبها الحصول على المعلومات والمعارف، والتطلع على التجارب، والأفكار، والأنظمة التي تستخدمها المؤسسات اليونانية، وخاصة السياسية والإدارية. راقب أعضاء البعثة عمل المؤسسات من خلال المشاركة في اجتماع الجمعية الشعبية، ومراقبة فعالياتها في انتخاب الحاكم والقناصل، وتوزيع السلطات.

تعد الزيارات والبعثات من الطرق الرئيسية في نقل المعلومات. " أعطت تلك الزيارة الفرصة الكبيرة للوفد الروماني بالاستفادة من المعلومات واللقاءات، وتم توظيفها لتأسيس ثقافة سياسية وقانونية، لبناء مؤسسات الدولة الرومانية، والتي انطلقت في عام (450ق. م[1] ويمكن أن نتعرف على السمات المميزة للدولة - المدينة على النمط الإغريقي- ولاسيما الهيئة السياسية للتجمع الحضري. "تمارس الملكية السلطة التنفيذية، ويساعدها مجلس شيوخ مؤلف من رؤوساء القبائل، وجمعية من الشعب تتولى السلطة التشريعية، مقسمة إلى مجالس قرى، أو مجالس عشائر وإلى جانب القبائل ومواليها التي تؤلف هيئة المواطنين" [2].

عادت روما إلى أرستوقراطيتها الواعية بضرورة سلطة مركزية قوية في فترة الجمهورية. فوازنت أرستوقراطية الولايات المسايرة لها، ودعتها إلى الاشتراك في السلطة وأعطتها حرياتها. ووضع مذهب منسجم مع تقاليد الفكر الهيليني الإغريقي، وكانت هذه هي فترة التوازن الكبير في الإمبراطورية.

---

(1)طالب، محمد سعيد: الدين والدولة، مصدر سابق، ص101.

(2)رانكان، جان ماري، علم السياسة، مصدر سابق، ص97.

تطور نظام المؤسسات الروماني بالرغم من طول الفترة الزمنيـة في عمليـة تكييـف الجهاز الحكومي، وكـما أشـار اليـه هـوفمير (**Hofmeyr**) بسـبب " الطبيعـة التقليديـة المحافظة للشعب، والمناطق التي تم فتحها من قبلهم كانت مأهولـة بالسـكان ولم تكـن روما قد خططت لتصبح قوة امبراطوريه في ذلك الحين "[1]

حققت المؤسسة العسكريةالرومانية التي كان عـلى رأسـها القائـد (سـيبو) نتـائج كبيرة في أعمال جمع المعلومات، واستطاعت مـن معرفـة تفاصـيل معسـكرات سـفاكس ملك (نوميديا) الغربية وحليف هانيبال، فأرسل القائد( لاليوس) كسـفير، ومعـه ضـباط متخفون بثياب الرقيق، ورغم ما صادفه لاليوس ورفاقه من متاعب بسـبب التحصـينات التـي أقامهـا سـفاكس لحمايـة معسـكره، إلا أن "لاليـوس" اسـتطاع مـن الوصـول إلى التحصينات" من خلال خدعة افتعلها رجاله بـإطلاق أحـد جيـادهم، وأخـذوا يطاردونـه بطريقة جعلتهم يقتربون من مناطق تجمع الجيش والدخول فيها واسـتطلاعها ومعرفـة تفاصـيلها. وعنـدما تمكنـوا مـن القـبض عـلى الحصـان، كـان الرجـال قـد عرفـوا أوضـاع التحصينات والمداخل للمعسكر ومدى قوتها "[2]

تميـزت تكنولوجيـا الحضـارة الرومانيـة واليونانيـة بأنهـا تنتمـي إلى عصر صـناعة الحديـد، واسـتخدمته في صـناعة أواني الطـبخ والمسـامير، والأدوات الحربيـة في جيوشـها، وتزايد الطلـب عليـه، وتطـورت عمليـة انتاجـه في أفـران الصـهر، وتوسـعت اسـتخداماته، فبرزت نقلة نوعية في تكنولوجيا عصر الحديد القديم بفضـل المعلومـات والخـبره إلى عصر الحديد الجديد.

شهدت بداية العصـور الوسـطى الكثـير مـن الإنجـازات حيـث: "أصـبحت الخيـل مصدراً رئيسياً للقوة الحيوانية، ترافقها تقنية الحديد المتقدمة في تلـك الفـترة، وتطـورت أدوات وعناصر المحاصيل الإنتاجية الجديدة، وطرق تربية ورعاية الحيوانـات وصـولاً إلى

(1)J. H. Hofmeyr" civil service in Ancient Time: The story of Its Evolution" Puplic Administration5. NO(1927) p. 76-93

نقلاً عن القريوتي، د. محمد قاسم، الإدارة الحديثة المقارنة، مصدر سابق، ص171.

(2)هاني، أحمد، الجاسوسية بين الوقاية والعلاج، مصدر سابق، ص36.

المؤسسة الزراعية المتقدمة، وبالمثل كانت تقنيات توليد الطاقة والنقل والصناعة التحويلية في حالة ثورة مستمرة على مدى تلك القرون"[1]

تميزت تلك الفترة قيام الإمبراطورية الرومانية ببناء المؤسسات الاقتصادية، والسياسية، والعسكرية، بالاستفادة من التكنولوجيا، والمعلومات والمعارف المكتسبة التي حصلت عليها من تجارب الأمم والحضارات السابقة، بالإضافة إلى الخبرة، والإمكانيات المادية، والتصنيعية التي كانت لديها. "وتمكنت من وضع إستراتيجية عالمية ظهرت لأول مرة ضمن تلك الحقبة الزمنية، تضمنت ما يأتي"[2]

أولاً: تقوية روما وتماسك بنيانها من الداخل، لجعلها القوة السياسية الرئيسية في المتوسط الغربي الحاضرة للمدن والمقاطعات في إيطاليا.

ثانياً: الحفاظ على تحالف وحدة القبائل الرومانية القاعدة الأساسية للدولة.

ثالثا: جعل الدفاع عن الجمهورية، وحلفائها، ومصالحها الاستراتيجية، وخاصة حرمة التجارة الدولية، ووصول التجار الرومان إلى كل مكان في العالم هو الاستراتيجية الكونية لروما.

رابعا: بناء قوة عسكرية كبيرة تضم في داخلها أدوات لجمع المعلومات، وإنشاء الموانئ والمرافئ، والمحطات التجارية، وطرق المواصلات، وبناء الجسور، وتشييد الأساطيل البحرية التجارية، والحربية.

خامسا: إنشاء التحالفات ضمن معاهدات الصداقة والضيافة التي عقدتها روما مع الشعوب والمدن الحليفة.

استطاعت الجمهورية الرومانية من خلال هذه الاستراتيجية اقامة حلف واسع وقوي في وجه عدوتها الإمبراطورية القرطاجية، وان تتغلب عليها وتدمرها في النهاية.

---

(1)بوكانان، أرايه: الآلة قوة وسلطة التكنولوجيا والإنسان، مصدر سابق، ص17-30.

(2)طالب، محمد سعيد، الدين والدولة، مصدر سابق، ص103.

توسعت حدود الإمبراطورية بفضل الفتوحات العسكرية، وبدأت الحكومة المركزية تواجه صعوبات متزايدة في السيطرة على أقاليمها ابتداءً من القرن الثاني الميلادي، وتوالت عليها قيادات سياسية وعسكرية أوصلتها إلى حالة الضعف والانقسام.

تفككت الإمبراطورية في القرن الخامس الميلادي، "وأصبحت إمبراطورية بيزنطية وريثة التقاليد الرومانية بعد تعديلها من ناحيتين: الأولى: اعتبر قسطنطين المسيحية الديانة الرسمية، والثانية: بيزنطية متأثرة بالحضارة الشرقية، وكانت نتيجة ذلك مزيج مختلط من المؤسسات السياسية ذات الصبغة الدينية، والاقتصادية، والعسكرية"[(1)].

بدأت الإمبراطورية بتوسيع حدودها مع هذا النموذج السياسي الجديد حتى ضمت كثير من الأراضي العربية وتقاسمتها مع الإمبراطورية الفارسية.

توالت الصراعات مابين الإمبراطوريتين الفارسية والبيزنطية، وكانت ساحة نزاعهما أرض العرب. أعد الفرس خطة حربية في بداية القرن السادس الميلادي، تعتمد بمبادئها على العمل الاستخباري ضد الروم باستخدام العيون، ورجال المعلومات، فقادوا حملة حربية عبروا فيها نهر الفرات، واجتازوا الصحراء التي تفصل مابين العراق وسوريا، ووصلت قواتهم إلى أنطاكيا أغنى بلاد الروم، وسيطروا عليها.

استطاعت قوات القائد الرومي "بيليزير" من صدهم وإلحاق الهزيمة بهم. واعتمد القائد الروماني آنفا إستراتيجية جديدة تتضمن استقطاب العرب لصالحهم واستخدامهم كعيون وقواعد للقوات الرومانية، والاشتراك معهم بغارات وحملات على طول نهر دجلة حتى حدود آشور. "مما أجبر الفرس على العودة إلى حدودهم ليحموا خطوط مواصلاتهم"[(2)]

(1)القريوتي، د. محمد قاسم، الإدارة المقارنة الحديثة، مصدر سابق، ص175-176.

(2)عبد اللـه، يوسف، الاستراتيجية ودور عباقرة الفكر في تطويرها، الرياض1993، ص31.

ظلت الدولة الرومانية حريصة على معرفة أخبار العرب "واستطلاع أحوالهم والسيطرة على مناطقهم، وكانت لهم بيوت في مكة يستخدمونها للشؤون التجارية، وكعيون للتجسس على أحوال العرب لحين مجيء الرسالة الإسلامية "[1]

بدأت الدعوة الإسلامية تشع أنوارها وتبسط نفوذها في شبه الجزيرة العربية أولا، واتسعت لتشمل فتح بلاد الشام وإزالة الاحتلال الروماني منه، وفتح العراق في معركة القادسية عام (637. م)، وتحطيم الإمبراطورية الفارسية ثانيا، وآخرها سقوط القسطنطينية عاصمة الدولة الرومانية سنة (1453. م) على يد العثمانيين.

حققت الإمبراطورية الرومانية إنجازات كبيرة في النظام المؤسساتي الإداري للجوانب العسكرية والاقتصادية والسياسية والمالية والقضائية، وأجهزة الشرطة بالاستفادة من المعلومات والخبرات والمعرفة، وهذا ما أشار اليه الباحث (**Chapman**)
" إلى النجاح الكبير الذي حققته تلك المؤسسات، والوضوح المنطقي والمعرفي للهيكل الإداري لها، والذي اكتسب الجاذبية لبناء الإدارة لما بعد المجتمع الاقطاعي في أوروبا"[2].
ولم يتحدد نجاحها بالجانب الإداري فقط، بل تعداه إلى الإنجازات التكنولوجية في صناعة الحديد، واستخدامه في المجالات العسكرية، والزراعية، وتطوير طرق المواصلات البرية والبحرية من خلال صناعة السفن والمراكب الشراعية، والمستلزمات المتعلقة بها.

وتأسيسا على ما تقدم يمكننا تمييز الكثير من المنجزات التي لها علاقة بجانب المعلومات ضمن الفترة الزمنية للحضارتين اليونانية والرومانية، وشملت بناء المؤسسات الإدارية السياسية، والعسكرية، والقانونية، والاقتصادية.

برزت لأول مرة ظاهرة التحالفات، والاتفاقيات، والضيافة، وبناء الاستراتيجيات، وموضوع السفارات، والقنصليات، والتي ارتبطت بالجانبين السياسي

---

(1)أمين، أحمد: فجر الإسلام، دار الكتاب العربي، ط10، بيروت، 1969، ص13.

(2)Brain Chapman. The profession of GovernmentLondon: George Allen and Union Ltd. 1959 p. 12

نقلاً عن القريوتي، د. محمد قاسم، الإدارة المقارنة الحديثة، مصدر سابق، ص173.

والعسكري.

لعبت المؤسسة العسكرية دورا كبيرا في هذه المرحلة، وسطع نجمها من خلال المعدات والتجهيزات التي دخلت فيها، وقيامها بالسيطرة على المؤسسة السياسية وقيادتها، وخاصة في نهاية عصر الإمبراطورية الرومانية.

كان للتكنولوجيا أثر بارز في تطور المعلومات والمعرفة، من خلال الارتقاء بالصناعات الحديدية، ودخولها في مجالات مختلفة شملت الجانب العسكري، والزراعي والاجتماعي.

المطلب الثالث

الاتصالات ونشأتها

تعد الاتصالات هي محور الخبره الإنسانية على هذه المعمورة، والاتصال يعني تبادل الأفكار والمعلومات التي تتضمن الكلمات، والصور، والرسوم، والرموز المختلفة، ويحدث الاتصال لجميع الأفراد.

ظل الاتصال هدف الإنسان من يوم تواجده على هذه المعمورة إلى يومنا هذا، فتوسعت قدرات عقله ومعارفه في حقلي الاتصال والتذكر، "وهنالك ثلاثة مراحل مر بها لها علاقة رئيسية بظهور المعلومات والاتصال، وتشمل ما يأتي " [1]

أولاً:مرحلة اللغة: تعلمها، ونقلها، وتطويرها (الشفهية منها ثم الكتابية).

ثانياً:مرحلة الكتابة: تدوين المعطيات، وتجديد الذاكرة، ويعرف بالتاريخ البشري.

ثالثاً:مرحلة الطباعة: وهي تداول المعلومات والمعارف بواسطة الصحف، والكتب والنشرات، وهكذا حصلت ثورة القراءة، ثم ثورة الاتصال، وتبعتها ثورة الكمبيوتر.

---

(1)بطرس، انطوان، المعلوماتية على مشارف القرن الحادي والعشرين، مصدر سابق، ص208.

تميز الإنسان عن الكائنات الأخرى بقدرته على التعبير عن أفكاره. برزت هذه القدرة منذ العصور الأولى من تاريخ البشرية، وابتكر الإنسان القديم رموزا صوتية يتصل بواسطتها الآخرين، واستطاع التكلم مع أبناء جنسه لأول مرة، وتحققت ثورة الاتصال الأولى. " وأصبح من الممكن لأول مرة أن تجمع البشرية - عن طريق الكلام – حصيلة ابتكاراتها واكتشافاتها"[1]

كان لظهور العائلة، والقبيلة، والتجمعات البشرية نتيجة لبداية عملية التفاهم الإنساني باستخدام الإشارات والرموز. " تبع ذلك تطور كبير من الأهمية في ارتقاء هذا التفاهم حينما بدأ الإنسان القديم في استخدام اللغة"[2]

حدثت ثورة الاتصال الثانية عندما اخترع السومريون أقدم طريقة للكتابة في العالم، وهي الطريقة السومرية، " واستطاعوا الكتابة على الطين اللين منذ حوالي (3600ق. م)، وحفظت الألواح الطينية الفكر السياسي والاجتماعي والفلسفي والاقتصادي والعسكري منذ نشوء الحضارة السومرية في مراحلها الأولى"[3]. بنيت المؤسسات الإدارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية في حضارة وادي الرافدين، وبرزت ضمن هذه المؤسسات دائرة تنظيم الخدمات البريدية التي تجوب البلاد، وتنقل أوامر السلطة إلى مختلف أرجاء مناطق الدولة، وهذا ما أكده الباحث التاريخي فيتفوكل، حيث قال: "إن تطور أنظمة المواصلات يعد تنظيماً فعالاً لا يمثل إلا مظهراً آخر لهذه القدرة العظيمة التي كانت تمتلكها الدول الهيدروليكية في تنظيم مؤسساتها الإدارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية، وإن هذه الدول كانت تدعم سلطاتها عن طريق أنظمة المواصلات البريدية المعقدة "[4]

---

(1)قنديل، حمدي، اتصالات الفضاء، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1985، ص41.

(2)عجوة، علي، (الاتصال: مفهومة وتطوره) علي عجوه وآخرين، مقدمة في وسائل الاتصال، مكتبة الصباح، ط1، جدة، المملكة العربية السعودية، 1989، ص13.

(3)بدر، أحمد، المدخل إلى علم المعلومات والمكتبات، دار المريخ للنشر، الرياض، 1985، ص24.

(4)الطعان، د. عبد الرضا، الفكر السياسي في العراق القديم، مصدر سابق، ص272.

تعد الكتابة وحدها غير كافية لحل مشكلات الاتصال، وكانت الكتب البدائية باهظة الثمن، وحكراً لرجال الدين، والقيادات العليا، وأبناء الطبقة الغنية.

استغرق عصر اللغة والكتابة معظم التاريخ البشري، وكانت السمة الرئيسية له الفردية الاتصالية، سواء في مرحلة الحديث والكلام، أو حتى بعد اختراع الكتابة، وظلت تلك السمة هي صبغة عصرة الطويل، واستطاع الإنسان أن يستخدم الطيور كالحمام، والهدهد، والحيوانات؛ كالحصان، والجمل، والحمير كواسطة للاتصال[1]

اقترنت ثورة الاتصال الثالثة بظهور الطباعة في منتصف القرن الخامس عشر، "ويتفق معظم المؤرخين والباحثين على أن (يوحنا جوتنبيرغ) هو أول رجل أوروبي فكر في اختراع الطباعة بالحروف المعدنية المنفصلة، وذلك حوالي سنة (1436م)، وأتم طباعة الكتاب المقدس باللغة اللاتينية في عام (1455م)، مما أحدث ثورة علمية جديدة ساعدت في انتشار المعلومات و المعارف على أرجاء العالم "[2]. وسيتم التطرق من خلال البحث على مجمل التطورات التي حصلت في جانب الاتصالات في الفصول اللاحقة.

وتأسيسا على ما تقدم نستطيع أن نستنتج بعض ما قدمته المعلومات للمجتمع من إنجازات ضمن تلك الحقبه الزمنية التاريخية التي امتدت لآلاف السنين، وكما يأتي:

أولاً: دفعت الإنسان إلى القيام بالتجربة لتحويل المواد المتوفرة حوله من أدوات مهملة إلى أدوات متحركة ضمن سياق تطور ثوري تقني ابتدائي شمل عصور (الحجارة- النحاس –القصدير- الحديد) في تحويل المواد من الطبيعة إلى أدوات انتاج وتنمية، أو أدوات قتال للدفاع عن النفس، أو للغزو والتوسع.

ثانياً: ساعدت الإنسان على اكتشاف الزراعة وتحوله من المجتمع الرعوي إلى المجتمع الزراعي، وعرف معنى الاستقرار.

---

(1)حسن، حمدي، مقدمة في دراسة وسائل وأساليب الاتصال، دار الفكر العربي، القاهرة، 1987، ص13.

(2)صابات، خليل، وسائل الاتصال نشأتها وتطورها، مكتبة الأنجلو المصرية، ط5، القاهرة، 1987، ص31.

ثالثا: أغنت الثقافة العامة للمجتمع بالمعرفة الدينية والدنيوية، ونشأت على أساسها الصراعات الدينية والسياسية، وكانت نتيجتها قيام المؤسسات الإدارية والسياسية بكافة أشكالها.

رابعا: ظهور أهم ثورتين للمعلومات والاتصالات، وهما اللغة والكتابة، وتطور وسائل الإنتاج للحضارات الشرقية والغربية، وابتكار الوسائل الميكانيكية لانتاج رموز الكتابة في الصين، وأعقبها بعد مئات السنين الحدث الفريد الذي جاء به جوتنبرغ في أوروبا باختراعه الأحرف المتحركة، وبدأت الطباعة الحديثة، واستمر التقدم وتطورت الحضارات وانتشرت المعلومات والمعرفة لتغطي بعض أرجاء العالم.

خامساً: استمر الإنسان في البحث والتقدم في مجال الاتصال، بالرغم من اتسام عصره بالفردية الاتصالية، فاستخدم نفسه كأداة للاتصال في بادئ الأمر، ثم الطيور، والحيوانات، ثم بناء المؤسسات البريدية لنقل وإيصال التقارير وأوامر الدولة منها وإليها، وتأسس النظام الاتصالي التقليدي الذي سرى مفعوله حتى وقتنا الحالي.

سادساً: تأسيس وتطوير المنظمات الإدارية السياسية والاقتصادية والقانونية.

سابعاً: ظهور عناصر وأدوات جمع المعلومات، واعتبار الإنسان هو الأداة الرئيسية لتفعيلها من خلال النشاطات التالية:

أ) الاستكشاف، والرصد، والاستطلاع، والسفارات، والبعثات.

ب) المؤسسات الدبلوماسية كالقنصليات والسفارات.

ج) التحالفات والاتفاقيات والضيافة والأعمال المشتركة.

## المبحث الثاني

## شرعية استخدام المعلومات في الكتب السماوية والسيرة النبوية الشريفة

لعب الجانب الديني دوراً مهماً في الحياة البشرية منذ بدء الخليقة وحتى يومنا هذا. فهو الذي عرف الإنسان بالله سبحانه وعبده، وزوده بالمعرفة التي ساعدته في شقّ طريقه والتعايش مع البيئة التي هبط عليها، واستنبط منها كل مستلزمات حياته.

" لقد سعى الإنسان منذ ذلك الوقت إلى اتخاذ نظام يتلائم مع طبيعة حياته، وما ينتج عنه من إجراءات وقرارات تتناسب مع درجة التقدم والتطور الذي كان الإنسان يعيش في ظله"[1]

تواردت الرسالات السماوية بالتوالي على هذه البشرية، وكان لها الأثر الكبير على الأفراد، والجماعات ودورها في نشوء الدولة، " وأصبحت إحدى النظريات الخمس التي تتكلم في أصل نشأة الدولة، لتعطيها الصبغة الدينية "[2]

يعيش المواطن حالياً في ظل دولة القوانين والأنظمة، سواء كانت تلك الدولة إسلامية، أو غير إسلامية، وتتخذ قرارات مختلفة تتاثر بالبيئة التي يصنع فيها القرار. ونظراً لما للدين من أهمية كبيرة في الجوانب الإنسانية وجدت من الضرورة أن أبحث عن دليل، أو استخدام وصفت فيه المعلومات في الكتب السماوية، والتي يدين فيها غالبية دول العالم، ولها الأثر الكبير على المنظومة الإنسانية جمعاء، وخاصة في عملية صناعة واتخاذ القرارات. لذا سيتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطاليب، يتضمن المطلب الأول المعلومات وشرعية استخدامها في التوراة للمساعدة في اتخاذ القرار، ويناقش المطلب الثاني المعلومات ودليل استخدامها في القرآن الكريم لصنع واتخاذ القرار، أما المطلب الأخير فيتناول المعلومات واستثمارها في السيرة النبوية الشريفة.

(1)الشكري، علي يوسف، النظم السياسية المقارنة، مصر، القاهرة، أيتراك 2003، ص13.

(2)متولي، د. عبدالحميد، القانون الدستوري والأنظمة السياسية، ج1، ط4/ القاهرة 1965، ص32.

المطلب الأول

استخدامها في التوراة للمساعدة في اتخاذ القرار.

وردت في العهد القديم عام (1480ق. م)، قصة تشير إلى أن النبي موسى عليه السلام، عهد مهمة جمع المعلومات إلى رجال الاستخبارات، إذ أن الرب قال لموسى: " ابعث برجالك يفحصون أرض كنعان التي أعطيتها لبني إسرائيل، وابعث من كل قبيلة رجلاً يكون حاكماً في موقعه، وبعث موسى باثني عشر رجلا بينهم يوشع بن نون من قبيلة أفرايم، وبعثه فيهم موسى ليتجسسوا على أرض كنعان، وقال لهم: اسلكوا هذا الطريق للجنوب، واقصدوا الجبال، وارقبوا الأرض "[1]

كان موسى عليه السلام في صحراء سيناء مع بني إسرائيل، وألهمه الرب أن يوفد رئيس كل قبيلة من قبائل بني إسرائيل ليتجسسوا على أرض كنعان، " وقام موسى عليه السلام بتزويدهم بالمعلومات التي يجب التدقيق عليها، وطلب منهم أن يروا الأرض ويتعرفوا فيها ويعرفوا سكانها، وما إذا كانوا أقوياء أو ضعفاء، قلة أم كثرة"[2]

أمر الرب يوشع بن نون، ليقود بني إسرائيل عبر الأردن إلى أرض كنعان، انتفع يوشع من تجاربه مع موسى عليه السلام، " وأرسل رجلين ليتجسسا على مملكة أريحا لمعرفة مدى قوة العدو وتحصيناته، وغير ذلك من الأمور، مما يجدر بالقائد أن يعرفها قبل مهاجمة الأعداء، ولقد ساعدت الرجلين سيدة تدعى رحاب في أداء مهمتهما، وخروجهما من المدينة دون أن يستطيع أحد من رجال ملك أريحا من اكتشافهما، وهذه من الحوادث التاريخية التي تشير بصراحة اشتراك إمرأة في أعمال الاستخبارات" [3]

(1)هاني، أحمد، الجاسوسية بين الوقاية والعلاج، مصدر سابق، ص34.

(2)طبارة، عفيف عبدالفتاح، مع الأنبياء في القرآن الكريم، دارالعلم للملايين، ط11، بيروت، 1982، ص428. نقلاً عن الكتاب المقدس، كتب العهد القديم والعهد الجديد، جمعيات الكتاب المقدس المتحدة، سفراء التثنية للأصحاح: الثالث عشر، الرابع عشر، ص224-225.

(3)هاني، أحمد، الجاسوسية بين الوقاية والعلاج، مصدر سابق، ص35، نقلاً عن الكتاب المقدس، سفر التثنية (يوشع) الأصحاح الثاني، ص338، 341.

وتأسيساً على ما تقدم يظهر أن النبي موسى عليه السلام وخادمه يوشع بن نون، قد استخدما المعلومات للتخطيط لعمل لاحق، خلاصته عودة بني إسرائيل إلى مملكة أريحا سواء كان هذا الدخول بمفاوضات سياسية، أو استخدام عمل عسكري، وهذا ما يؤكد شرعية استخدام المعلومات في كتاب التوراة.

## المطلب الثاني

## دليل شرعية استخدامها في القرآن الكريم لصنع واتخاذ القرار

قصَّ علينا القرآن الكريم الكثير من القصص والآيات التي تشد على ضرورة أخذ الحذر، وجمع المعلومات، وتأسيس المنظمات الاختصاصية والإعداد لكافة المواقف من أجل تهيئة الأرضية والعناصر المناسبة لوحدة صنع واتخاذ القرار، وبيّن لنا الأهمية الكبيرة لها، وإعطاء الشرعية في استخدام المعلومات وتوظيفها للوصول إلى الغاية أو الهدف. قال تعالى: ﴿ يَا بَنِيَّ اذْهَبُواْ فَتَحَسَّسُواْ مِن يُوسُفَ وَأَخِيهِ وَلاَ تَيْأَسُواْ مِن رَّوْحِ اللـه إِنَّهُ لاَ يَيْأَسُ مِن رَّوْحِ اللـه إِلاَّ الْقَوْمُ الْكَافِرُونَ﴾[1] فالتحسس ؛ بالحاء هو: أن تسمع الأخبار بنفسك دون الآخرين. والتجسس ؛ بالجيم هو: أن تفحص عنها بغيرك[2]. وهذا دليل أن النبي يعقوب عليه السلام قد طلب من ابناءه أن يتحسسوا ويبحثوا عن يوسف وفي هذا إقرار من أحد أنبياء اللـه سبحانه للإذن بجمع المعلومات عن الآخرين.

تعد عملية جمع المعلومات وتوظيفها من العناصر الأساسية في علم الاستخبارات، قال تعالى: ﴿ وَحُشِرَ لِسُلَيْمَانَ جُنُودُهُ مِنَ الْجِنِّ وَالْإِنسِ وَالطَّيْرِ فَهُمْ يُوزَعُونَ *حَتَّى إِذَا أَتَوْا عَلَى وَادِي النَّمْلِ قَالَتْ نَمْلَةٌ يَا أَيُّهَا النَّمْلُ ادْخُلُوا مَسَاكِنَكُمْ لَا يَحْطِمَنَّكُمْ سُلَيْمَانُ وَجُنُودُهُ وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ﴾[3] ورد في الآيتين الكريمتين جنس غير الإنسان، الحيوان

(1)سورة يوسف، الاية87.

(2)السهيلي، أبوالقاسم عبد الرحمن بن أحمد، الروض الآنف في تفسير السيرة النبوية لابن هشام، دار المعرفة للطباعة والنشر، ج3، بيروت، 1978، ص43.

(3)سورة النمل، الآيتين: 17- 18.

والطير، يعملان بنظام المعلومات. استفادت مملكة النمل من المعلومات التـي وردت في الآية الكريمة عن طريق أحد مصادرها؛ إذ قالت نملة بلغة جنسـها، وحسـب المعلومـات التي حصلت عليها: ادخلوا مساكنكم حفاظا عـلى حيـاتكم، لأن سـليمان وجنـوده، ربمـا يدوسون بأرجلهم فوقكم، فتحطمون بغير قصد [1]. تتميـز مملكـة النمـل بنظـام مهنـي دقيق يعرف فيه كل عنصر مهمته، فهذه النملة لا بد وأنها كانـت تقـوم بمهمـة حراسـة ومراقبة، وتقف كأنها جندي دورية، أو عنصر معلومات[2]تظهر لنا أن قصة النملـة التـي وردت في الآية آنفا، تصور مملكتها كمؤسسة تحكمها شرائع وقوانين، وسـياقات وأوامـر، قال تعالى: ﴿ وَمَا مِن دَآبَّةٍ فِي الأَرْضِ وَلاَ طَائِرٍ يَطِيرُ بِجَنَاحَيْهِ إِلاَّ أُمَمٌ أَمْثَـالُكُم﴾ [3] تصـور لنا الآية الكريمة، قال تعالى: ﴿ وَحُشِرَ لِسُلَيْمَانَ جُنُـودُهُ مِـنَ الْجِـنِّ وَالْإِنـسِ وَالطَّـيْرِ فَهُـمْ يُوزَعُونَ ﴾[4] أن الظروف التي تحيط بالنبي سليمان عليه السلام غير طبيعية، تـدل عـلى التهيـؤ لمهمـة دعويـة، أو سياسـية، أو لخـوض حـرب. تتطلـب عمليـة جمـع معلومـات لضرورة حسم الموقف. نظر سليمان إلى الحاضرين في مملكته، كالقائـد الـذي يسـتعرض جنوده، لكن لمـاذا تفقـد الطـير بالـذات؟ قـالوا: لأنـه أراد أن يقـوم بمهمـة في الصـحراء، والهدهد خبير بهذه المسألة لعلمه بمجاهلها، ويرى المـاء حتـى في بـاطن الأرض[5] وردت في سورة النمل من الآية (17) وحتى الآية (44)، والتي سـيتم إيجازهـا، دلائـل تشـير إلى وجود نظام دقيق لدولة عظيمة يقودها النبي سـليمان عليـه السـلام، لـديها مؤسسـات وممالك مختلفة، وعلى رأسها مؤسسة استخبارية أمنيـة عناصرهـا الطـير والنمـل، تقـوم بعملية جمع المعلومات وتحليلها والوصـول بهـا إلى صـاحب القـرار، لاتخـاذ الإجـراءات المناسبة بحقها، وأدناه شكل هذه المؤسسة وخطوات عملها وكما يأتي:

---

(1)قطب، سيد، في ظلال القرآن، ج4، دار إحياء الكتب العربية، بيروت، 1971، ص141.

(2)شعراوي، محمد متولي، تفسير القرآن، المجلد 17، دار أخبار اليوم، مصر، 1991، ص10757.

(3)سورة الأنعام، الآية 38.

(4)سورة النمل، الاية 17.

(5)السيوطي، الدر المنثور، دار الكتب العلمية، بيروت، 2000، ج6، ص349، (أخرج عبـد بـن حميـد عن قتادة أن الهدهد يبصر الماء في الأرض كما يبصر أحدكم الخيال من وراء الزجاجة).

أولاً: تتشكل مؤسسة الاستخبارات والأمن من مملكتي الطير والنمل، قال تعالى: ﴿ وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدْهُدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ ﴾ [1]

ثانياً: إقرار مبادئ عمل هذه المؤسسة، والإفصاح عنها، وهو مبدأ الحصول على المعلومات، ويعتبر من المبادئ الأساسية للاستخبارات، قال تعالى: ﴿ أَحَطتُ بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهِ وَجِئْتُكَ مِن سَبَإٍ بِنَبَإٍ يَقِينٍ ﴾[2]. مكث الهدهد غير بعيد، واستقر مدة يسيرة وتعجّل العودة إلى سليمان، وبادره فقال له: أحطت وعرفت ما لم تعرف، فذُهِل سليمان من قول الهدهد، وتشوَّق إلى ماعنده من أخبار ومعلومات ليعرفها، وقال: ﴿ وَجِئْتُكَ مِن سَبَإٍ بِنَبَإٍ يَقِينٍ ﴾، وهذا يعني أن كلمة نبأ لا تقال إلا للخبر العجيب الهام، والملفت للنظر وهو الحقيقة. ويطلق عليه اليوم في علم الاستخبارات بالحقائق، ونلاحظ أن الهدهد لم يعرف سبأ ما هي؟ وهذا دليل على أن سليمان يعرف سبأ وما فيها من ملك، إنما لا يعرف أنه بهذه الفخامة وهذه العظمة [3]

ثالثاً: قيام تلك المؤسسة وعناصرها بعرض المعضلة بشكل منطقي ومعقول، بعد جمع كافة المعلومات عنها، والتي تضمنت، قال تعالى: ﴿ إِنِّي وَجَدتُّ امْرَأَةً تَمْلِكُهُمْ وَأُوتِيَتْ مِن كُلِّ شَيْءٍ وَلَهَا عَرْشٌ عَظِيمٌ {23} وَجَدتُّهَا وَقَوْمَهَا يَسْجُدُونَ لِلشَّمْسِ مِندُونِ اللـه وَزَيَّنَ لَهُمُ الشَّيْطَانُ أَعْمَالَهُمْ فَصَدَّهُمْ عَنِ السَّبِيلِفَهُمْ لا يَهْتَدُونَ﴾[4] اعطى الهدهد وصفا كاملا لسليمان عن ملكتهم، وما تملك من عرش يتوافق مع عظمة الملك الذي يتدبر الأمور، واستمر في حديثه حتى وصل إلى مسأله تتعلق بالنبوة والإيمان باللـه، وأخبره بأنه وجدها وقومها يعبدون الشمس من دون اللـه سبحانه، والتي ثار من أجلها سليمان، فالهدهد مؤمن عارف بقضية العقيدة والإيمان باللـه، ويستنكر مخالفتها، ويعرف أن اللـه هو المعبود بحق، قال تعالى: ﴿ وَإِن مِّن شَيْءٍ إِلاَّ يُسَبِّحُ بِحَمْدَهِ وَلَـكِن لاَّ

(1)سورة النمل، الآية 27.

(2)سورة النمل، الاية22.

(3)شعراوي، محمد متولي، تفسير القرآن المجلد 17، مصدر سابق، ص10768- 10770.

(4)سورة النمل، الآيتين 23- 24.

تَفْقَهُون﴾[1]

رابعاً: تقييم صحة المعلومات واختبار المصادر: بعد عرض المعضلة وتقدير مدى دقتها وصحتها من قبل القيادة، والمتمثلة بسليمان عليه السلام، قال تعالى: ﴿ قَالَ سَنَنظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ﴾[2]. والنظر محله العين، لكن هل يعرف الصدق والكذب بالعين، أم بالحجة، وهذا يعني أن الأمر يحتاج إلى دراسة وتمحيص، وهذا من مظاهر أدب سليمان وتلطّفه برعيته. وقال تعالى: ﴿ اذْهَب بِّكِتَابِي هَذَا فَأَلْقِهْ إِلَيْهِمْ ثُمَّ تَوَلَّ عَنْهُمْ فَانظُرْ مَاذَا يَرْجِعُون﴾[3]. ومن أجل تدقيق المعلومة والتأكد من صحتها، كتب سليمان كتاباً مختوماً من قبله، فأرسله بيد الهدهد إلى هؤلاء القوم، فألقاه على ملكتهم.

خامساً: جرى دراسة المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج منها، والقيام بإشعار القيادات لكلا الطرفين، وإطلاعهم على المعلومات في عملية تمتاز بالسرعة والمباغتة، وقامت بها منظومة القيادة واستخباراتها، والمتمثلة بالقائد سليمان والجندي المبعوث الهدهد، الذي نقل كتاب قائده سليمان إلى ملكة سبأ (بلقيس)، والمتضمن إيصال الرسالة التوحيدية إليها، ومعرفة ردود فعلها.

سادساً: استخدام كافة الصيغ والإمكانيات، وتفعيل العمل والمعلومات لخدمة القرار، وخاصة الأمر الشوري، قال تعالى: ﴿ قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ {32} قَالُوا نَحْنُ أُوْلُوا قُوَّةٍ وَأُولُوا بَأْسٍ شَدِيدٍ وَالْأَمْرُ إِلَيْكِ فَانظُرِي مَاذَا تَأْمُرِين﴾[4]

سابعاً: استخدام الإمكانيات المادية، كالهدايا والأموال لجسّ نبض الآخرين، وكشفهم في عمليات جمع المعلومات والاستخبارات، وتأثر وحدة صنع القرارات

---

(1)سورة الإسراء، الآية 44.

(2)سورة النمل، الآية 28.

(3)سورة النمل، الآية 28.

(4)سورة النمل، الآيتين 32- 33.

بـالإغراءات المادية. قـال تعـالى: ﴿ وَإِنِّي مُرْسِلَةٌ إِلَيْهِم بِهَدِيَّةٍ فَنَاظِرَةٌ بِمَ يَرْجِعُ الْمُرْسَلُونَ﴾[1].

ثامناً: استخدام القوة لتنفيذ القرار، وتحقيق الغاية الدينية، أوالسياسية، وخاصة بالنسبة للطرف القوي، قال تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا المَلأُ أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَن يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ * قَالَ عِفْريتٌ مِّنَ الْجِنِّ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَن تَقُومَ مِن مَّقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ * قَالَ الَّذِي عِندَهُ عِلْمٌ مِّنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَن يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ فَلَمَّا رَآهُ مُسْتَقِرًّا عِندَهُ قَالَ هَذَامِن فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَن شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ﴾[2].

تاسعاً: استخدام العمل الدبلوماسي لدراسة المعضلة، والوصول من خلاله إلى الحل الذي يرضي الطرفين، وهذا ماقامت به ملكة سبأ. قال تعالى: ﴿ أَهَكَذَا عَرْشُكِ قَالَتْ كَأَنَّهُ هُوَ وَأُوتِينَا الْعِلْمَ مِن قَبْلِهَا وَكُنَّا مُسْلِمِينَ﴾ [3]

جاءت ملكة سبأ إلى سليمان عليه السلام فسألها: أهكذا عرشك؟ ليعمي عليها أمر العرش، ويختبر دقة ملاحظتها، ولما نظرت إليه إجمالا عرفت أنه عرشها، فلما رأت ما فيه من تنكير وتغيير ظنت أنه غيره، لذلك اختارت جوابا دبلوماسياً يحتمل هذه وهذه، فقالت: (كأنه هو)، وعندها فهم سليمان أنها على قدر كبير من الذكاء والفطنة وحصافة الرأي. فتجد كلام الساسة والديبلوماسيين كلاماً يصلح لكل الاحتمالات، ولأي واقع بعده[4]

تصور لنا سورة القصص مشهداً آخر للاستدلال بمشروعية استخدام المعلومات، قال تعالى: ﴿ وَقَالَتْ لِأُخْتِهِ قُصِّيهِ فَبَصُرَتْ بِهِ عَن جُنُبٍ وَهُمْ لا يَشْعُرُونَ* وَحَرَّمْنَا عَلَيْهِ الْمَرَاضِعَ مِن قَبْلُ فَقَالَتْ هَلْ أَدُلُّكُمْ عَلَى أَهْلِ بَيْتٍ يَكْفُلُونَهُ لَكُمْ وَهُمْ لَهُ نَاصِحُونَ﴾[5]. تشير الآية الكريمة إلى أن أم موسى أبلغت ابنتها مريم أخت موسى لتتبع أثره حتى تعلم

(1)سورة النمل، الآية 35.

(2)سورة النمل الاية 38-40

(3)سورة النمل، الآية 42.

(4)شعراوي، محمد متولي، تفسير القرآن المجلد 17، مصدر سابق، ص10789.

(5)سورة القصص، الآيتين 11- 12.

خبره، فبصرت بموسى عن بعد، ولم تدن منه، وهي محاذية له، وهم لا يعرفون أنها منـه، وهذا مبدأ امني من مبادئ جمع المعلومات، وهو حماية المصدر.

ألهمَ اللـه سبحانه أم موسى بالبراعة والفطنة لتعليم ابنتها الوصـايا الاحترازيـة في استخدام طريقة المتابعة والتقصي لأثر أخيها، بعد أن القته في الماء وأصبح فؤادها فارغا، وقد حققت كافة العناصر الأمنية في متابعة الهدف، والمتمثلة بجمع المعلومات الموثوقة والصحيحة، وإنجاز عملية الرصد والمراقبـة دون جلـب أنظـار العـدو، ومحاولـة إعـادة موسى إلى أمه، وقد تحققت الغاية[1]

تظهر لنا سورة التوبة دليلا آخر، قال تعالى: ﴿ وَلاَ يَنَالُونَ مِنْ عَـدُوٍّ نَّـيْلاً إِلاَّ كُتِـبَ لَهُم بِهِ عَمَلٌ صَالِحٌ﴾[2]

برزت إشارة واضحة على أن كل نيل مـن العـدو يعتـبر مـن العمـل الصـالح، ولـه الجزاء العظيم من اللـه سبحانه. "يعد استطلاع أخبار العدو، ومعرفة مـواطن الضـعف والقوة، وتحديد مصادر قوته من متطلبات العمـل الجهـادي التـي تـؤدي إلى التخطـيط السليم لتحقيق النصر"[3]

أثبتت السور والآيـات القرآنيـه الـدليل القـاطع في شرعيـة اسـتخدام المعلومـات والاهتمام بها واعتبارهـا مـن الأمـور الأساسـية التـي تبنـى عليهـا المـنظمات والقـرارات، ويعتمد عليها القادة بكافـة تـدرجاتهم. وقـد وردت بعـض الأدلـة الشرعيـة الإضـافية في أماكن أخرى من بقية السور القرآنية، والتي نعلق عليها وكما يأتي:

أولاً: تعد المعلومات من عوامل أسـباب القـوة، وأن السـعي للحصـول عليهـا عـن العدو، يأتي بالتخطيط السليم المبني على أساس العلم والمعرفة والإمكانيات، و تُعدُّ سبباً مـن أسـباب النجـاح، والتـي أمـر بهـا الإسـلام والإعـداد لهـا، ومتابعتهـا في قولـه تعـالى:

---

(1)الطبري: جامع البيان في تفسير القرآن، الجزء الثاني، دار المعرفة للطباعة والنشر، الطبعـة الثانيـة، بيروت، 1972، ص25_26.

(2)سورة التوبة، الاية 22.

(3)دروزة، عـزة، التفسـير الحـديث، مطبعـة عـيسى البـابي الحلبـي وشركـاه، ج12، القـاهرة 1964، ص237-238.

﴿ وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا اسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدْوَّ اللـه وَعَدُوَّكُمْ ﴾[1]

ثانياً: توفر المعلومات والإنذارعن طريـق أجهزتها الاسـتخبارية والمعلوماتيـة، بمـا تجمعه من معلومات عن العدو ونوايـاة وتحركاتـه، وإشـعار القيـادة مبكـراً لـكي تقـوم بواجبها السياسي، والعسـكري، والاقتصـادي، والاجتماعـي،. . . . إلـخ، واتخـاذ الإجـراءات اللازمة لتفويت الفرصة على العـدو، قـال تعـالى: ﴿ وَلِيُنـذِرُواْ قَـوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُـواْ إِلَـيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ ﴾[2]

ثالثا: تعـد المعلومـات ركنـا أساسـيا مـن مظـاهر اليقظـة والحـذر لـدى القيـادة، ومؤسسات الدولة السياسية، والعسكرية، والاستخبارية، وكذلك بالنسبة لأفراد المجتمـع، لأنها تحول دون مفاجأة العدو لهم، وهذا ما أمر بـه الإسـلام في قولـه تعـالى: ﴿ يَـا أَيُّهَـا الَّذِينَ آمَنُواْ خُذُواْ حِذْرَكُمْ ﴾[3]. وقال تعالى: ﴿ وَأَطِيعُوا اللـه وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ﴾[4] وقـال تعـالى: ﴿ وَلْيَأْخُـذُواْ حِـذْرَهُمْ وَأَسْـلِحَتَهُمْ وَدَّ الَّـذِينَ كَفَـرُواْ لَـوْ تَغْفُلُـونَ عَـنْ أَسْـلِحَتِكُمْ وَأَمْتِعَتِكُمْ فَيَمِيلُونَ عَلَيْكُم مَّيْلَةً وَاحِدَةً ﴾ [5]

رابعاً: تعد المعلومات مطلباً أساسياً للثبات والربـاط. يعـد الثبـات والربـاط مبـدأ أساسي من مبادئ الحرب، ولايمكن تحقيقه إلا بمعرفة مايـدور عـلى جانـب العـدو، قـال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ اصْبِرُواْ وَصَابِرُواْ وَرَابِطُواْ وَاتَّقُواْ اللـه لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾[6].

خامساً: تجنب المعلومات القيادة من الضرر والخسائر بما تؤديـه مـن دورٍ متميـزٍ بتوفير المعرفة عن العدو، ومقاومة أعماله المعلوماتية المعادية، وتحقق الوقاية للشـعب والقوات المسلحة من أسباب الهزيمة والتعرض للخسـائر. تمنـع ثقافـة المعلومـات تسرب الأفكار المعادية التي تؤثر على الشعب عامة والقوات المسـلحة خاصـة، والتـي تـرد عـن

(1)سورة الأنفال، الآية 60.
(2)سورة التوبة، الآية 122.
(3)سورة النساء، الآية 71.
(4)سورة المائدة، الآية 92.
(5)سورة النساء، الآية. 102
(6)سورة آل عمران، الآية 200.

طريق العملاء. قال تعالى: ﴿ وَإِذَا جَاءهُمْ أَمْرٌ مِّنَ الأَمْنِ أَوِ الْخَوْفِ أَذَاعُواْ بِهِ﴾[1]، لـذلك فإن إهـمال المعلومـات يـؤدي إلى هـلاك الأمـة بقولـه تعـالى: ﴿ وَلاَ تُلْقُـواْ بِأَيْـدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ﴾[2]

## المطلب الثالث

## المعلومات واستثمارها في السيرة النبوية الشريفة

ركزت السنة النبوية الشريفة على الجانب المعلوماتي والاستخباري باعتبارهما من المطالب الرئيسـية لديمومـة عمـل الـدعوة في بـادئ الأمـر، كمرحلـة أولى، ثـم انتشـارها والدفاع عنها كمرحلة ثانية.

كانـت عمليـة جمـع المعلومـات ومتابعـة العـدو مـن قـريش، ومعرفـة المنـاطق المحيطة بالمدينة المنورة، من صلب الاهتمام الاستخباري لدى الرسول محمد ﷺ.

استخدم النبي ﷺ استخباراته في غزوة بدر[3]، وفي غزوة الخنـدق[4]، وكـان يحـب أن يعرف عن عدوه أكبر قدر ممكن من المعلومات، ويحرص على عدم تسرب معلومات جيشه إلى عدوه[5]، وحث على تعلم لغة عدوه[6]

بعث الرسول ﷺ في السنة الثانية للهجرة عبداللـه بـن جحـش[7] بمجموعـة مـن المسلمين، وزوَّده بكتاب مختوم، وأمره أن لا يقـرأه حتـى يسـير يـومين، فـانطلقوا حتـى وصلوا إلى موقع معلـوم حـدده لـه كي يقـرأ الكتـاب، فـإذا فيـه: (( إذا نظـرت في كتـابي

---

(1)سورة النساء، الآية 83.

(2)سورة البقرة، الآية 195.

(3)هيكل، محمد حسين، حياة محمد، مكتبة النهضة المصرية، ط12، القاهرة، 1968، ص259.

(4)عطية اللـه، أحمد، القاموس الإسلامي، مكتبة النهضة المصرية، ج2، القاهرة، 1399هـ ص289.

(5)عون، عبدالرؤوف، الفن الحربي في صدر الإسلام، دار المعارف، القاهرة، 1961، ص213.

(6)نفس المصدر السابق، ص123.

(7)الزركلي، خير اللـه، الأعلام، ج4، دار العلم للملايين، ط6، بيروت، 1984، ص76. (عبداللـه بن جحش الأسدي: صحابي جليل، صهر النبي محمد ﷺ، أخ السيدة زينب أم المـؤمنين، قتـل يـوم أحـد شـهيداً، ودفن مع حمزة بن عبدالمطلب في قبر واحد).

هذا فامض على اسم اللـه وبركتـه، ولا تُكرهنَّ أحـداً مـن أصحابك عـلى السـير معـك، وامضي فيمن تبعك حتى تأتي بطن نخلـه - وهـو مكـان عـلى الطريـق فترصـد منـه عـير قريش، وتعلم لنا من أخبارهم)[1]

أثبت ذلك الكتاب صراحة قيام الرسول محمد ﷺ بإرسـال بعـض أصـاحبه لجمـع المعلومات عن عدوه قـريش، وطـرق تجارتهـا، والقبائـل المواليـه لهـا والمتحالفـة معهـا، وعيونها التي كانت تراقب النبي محمد ﷺ وأصحابه.

أرسل الرسول محمد ﷺ دوريةً للحصول على المعلومات عن قوة قـريش، مؤلفـة من الزبير بن العوام، وعلي بن أبي طالب، وسعد بن أبي وقاص رضي اللـه عنهم، وعندما قارب المسلمون وأعداؤهم بدراً، وتسابقوا إلى ماء بدر، وجدت الدورية غلامـين لقـريش يستسقيان الماء، فأتت بهما إلى الرسول ﷺ، فتولى استنطاقهما، "فعلـم مـنهما أن قريشـا كانت (بالعدوة القصوى)، ولما أجابـا بـأنهما لا يعرفـان عـدد رجـال قـريش سـألهما كـم ينحرون من الإبل كل يوم، فأجابا: يوما تسعة ويوما عشرة، فاستنبط رسول اللـه محمد ﷺ من ذلك وعرف أنهم مابين التسعمائة والألـف، لأن العـرب مـن عـادتهم أن يـذبحوا بعيرا لكل مئة، وعرف من الغلامين أن أشراف قريش جميعاً قد خرجوا للقتال[2]

بعث النبي محمد ﷺ عبداللـه بن أنيس عينـاً بعـد موقعـة أحـد" ليطلـع عـلى حقيقة خالد بن سفيان زعيم بني لحيان من قبيلة هـذيل، الـذي أقـام بنخلـة، أو عرفـة ليجمع الناس ليغزو الرسول محمد ﷺ في المدينة المنورة"[3]. أرسل الرسول محمـد ﷺ في غزوة الخندق أنسا ومؤنساً ابنـي فضـالة يسـتطلعا قريشـا، فعلـم أنهـا قاربـت المدينـة المنورة، وأخبرا الرسول ﷺ بذلك، فبعث من بعدهما الحباب بن منذر فأتـاه بخبرهـا، ولم يلبث أن خرج سلمة بن الأكوع فرأى قريش، فرجع إلى القوم وأخبرهم بما رأى. [4]

(1)نفس المصدر السابق، ص76.

(2)عون، عبد الرؤوف، الفن الحربي في صدر الإسلام، مصدر سابق، ص213.

(3)صحيح البخاري، شرح الكرماني، ج 12، ط2، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 1981، ص134.

(4)المعراوي، محمد، شريعة الحرب في الإسلام، كلية الحقوق، دمشق، 1958، ص 327.

أرسل النبي ﷺ عبدالـلـه بن حدرد الأسلمي الأسدي قبل معركة حنـين، وأمـره أن يدخل في صفوف قوات العدو من قريش، ويقيم بينهم، ويتطلع أخبـارهم، ويأتيـه بهـا، فانطلق حتـى دخـل معهـم، وعلـم باسـتعدادهم للحـرب، وإجماعهـم عليهـا، فعـاد إلى الرسول محمد ﷺ وأخبره[1]

بدأ الرسول محمد ﷺ من مركز عاصمته المدينة المنورة بعد تأسيس دولة الإسلام بإرسال مبعوثيه إلى ملوك و رؤساء الإمبراطوريات والدول المحيطة بهم، ليبلغهم الرسـالة الإسلامية، ويدعوهم إلى الإسلام، فمنهم من استجاب، ومنهم مـن رفـض، وبـذلك تـدخل المعلومات في باب السياسة الدعوية.

وتأسيسـا عـلى مـا تقـدم تبـين أن الرسـول محمـد ﷺ كـان حريصـاً عـلى جمـع المعلومات عن عدوه، فبعث السرايا والعيون في غزواته، وكان يختار من العيون الأصفياء الشجعان الذين يـؤمن جـانبهم بعـدم الخيانـة، ويلتزمـون بطاعـة وتنفيـذ الأوامـر، لأن الحصول على المعلومات النافعة أمـر مهـم تبنـى عليـه الخطـط السـليمة، وتتخـذ عليـه القرارات الصحيحة، والتي تقود إلى النصر للجيوش.

تعطي هذه الأمور دلالة واضحة على مشروعية استخدام المعلومـات في الجـانبين العسكري والسياسي، والتي أمر بها الرسول محمد ﷺ.

انتهج الخلفـاء الراشـدون والصحابة بشـكل عـام، والقـادة مـنهم بشـكل خـاص باختلاف منازلهم نفس المنهج النبوي الشريف، ببذل الجهود والاهـتمام الكبـير في جمـع المعلومات عن العدو وأرضه وقوته العسكرية.

شرع الخليفـة عمـر بـن الخطـاب رضي اللــه عنـه أثنـاء توليـه الخلافـة بتطبيـق المنهج النبوي الشريف، فهـذه وصـيته لقائـده سـعد بـن أبي وقـاص أثنـاء قيادتـه لجـيش المسلمين لفتح العراق في معركة القادسية، سنة(637م)، والتي قال فيهـا: (إذا وطئـت أرض العدو، فأرسل العيون بينك وبينهم، ولا يخفَ عليـك أمـرهم، ولـيكن عنـدك مـن العـرب،

(1)نفس المصدر السابق، ص 327.

أو من أهل الأرض من تطمئن إلى نصحه وصدقه، وإن الكذوب لا ينفعك خبره، وإن صدقك في بعضه، والغاش عين عليك وليس عينا لك)[1]

أسهمت الثقافة الإسلامية في رقي وتطور النظم الإدارية، فالإسلام نظام متكامل شامل للحياة، فهو ليس مجرد دين يقتصر على العبادات، بل هو دين ودنيا، عبادة وسياسة، مبادئه الأساسية العدالة، والمساواة، والشورى، والحرية، والتركيز على الجانب المعرفي.

شهد عصر الخليفة عمر بن الخطاب ﷺ المثل والقدوة في التنظيم السليم والإدارة السياسية الحكيمة، والقيادة الرشيدة، حيث طبق عمر العديد من مبادئ الإدارة السياسية والعسكرية الحديثة، بالاستناد إلى القرآن والسنة النبوية المطهرة، واستفاد من الثقافات الأخرى، من معارفها وعلومها لبناء نظمه الإدارية والعسكرية، ووظفها في كافة غزواته، وكان دقيقا في اختيار قادة الجيوش وولاة الأمصار، وتأسيس المنظمات الرقابية على الولاة، ومحاسبتهم ثوابا أو عقابا، وتنظيم الإدارة بما تتطلبه من تقسيم الدولة إلى أمصار، وبناء المدن وتخطيطها، والقيام بالمشروعات العامة[2]

تمسك الإمام علي كرم اللـه وجه بالسيرة النبوية الشريفة، وكان من أفضل القادة العسكرين البارعين فيها والمنظرين لها، وعرف عنه قوله: ( واعلموا أن مقدمة القوم عيونهم، وعيون المقدمة طلائعهم)[3]

يعد خالد بن الوليد من خيرة قادة الفتح الإسلامي في الخلافة الراشدة، وكان يخرج بنفسه لجمع المعلومات عن الأعداء.

---

(1)خطاب، محمود شيت، عمر بن الخطاب الفاروق القائد، منشورات دار مكتبة الحياة، مطابع بيبلوس الحديثة، الطبعة الثانية، بيروت، 1385هـ ص51.

(2)الطماوي، عميد. د. سليمان، عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة المدنية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 1969، ص216.

(3)عون، عبدالرؤوف، الفن الحربي في صدر الإسلام، مصدر سابق، ص218.

اهتم قادة الإسلام في عصر الخلفاء الراشدين ومن بعدهم باستطلاع أخبار العدو، وجمع المعلومات عنه استدلالا بما جاء في السيرة النبوية الشريفة، ولم يتوقف العرب عند هذا العلم في مجال اختصاص واحد، بل اندفعوا إلى كافة الجوانب السياسية، والاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية.

جاءت أزهى عصور التاريخ الإسلامي لأمة العرب والإسلام في نهاية العصر العباسي الأول، واعتبر عصر الثورة العلمية والمعلوماتية، وذلك عقب عصر الترجمة(750- 850م). تحول العرب بثقافتهم المتنوعة من مقتبسين إلى مستنبطين. . . مثلهم مثل اليابانيين اليوم، الذين تدرجوا من مقلدين بارعين إلى مبدعين.

ظلت اللغة العربية عبر أكثر من ثلاثة قرون لغة العلم والمعرفة في العالمين العربي والإسلامي، وفي هذه البيئة ولد الصفر الذي أعطى الاندفاع لأرقام الحساب، وساهمت فيه ثقافات وحضارات عدة جعلت من اللاشيء كل شيء.

لم يكن العرب غرباء عن المعرفة والعلم، فهي أمة إقرا، قال تعالى: ﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ﴾[1] في حين كانت أوروبا غارقة في ظلمات العصور الوسطى.

ساد اعتقاد خاطئ في الغرب والدول العربية على السواء، بأن المعلومات والتقنية الحديثة هي من صنع الغرب وحده، وقد رأى دونالد هيل الذي نال جائزة الجامعة الأمريكية لتاريخ التكنولوجيا عن ترجمة لمخطوطة عربية علمية للتكنولوجيا، حيث قال: ( كان الوهم الكاذب له آثار اجتماعية وسياسية لا تحصى على نظرات شعوب هذه المناطق، والحقيقة أنه لولا جهود العرب العلمية لبدأت النهضة الاوروبية من النقطة التي بدأ منها العرب بنهضتهم العلمية)[2]

ظهر القائد صلاح الدين الايوبي، وكانت أجزاء كبيرة من الأمة الإسلامية تحت سيطرة الصليبيين، وخاصة بلاد الشام ومركزها مدينة القدس.

---

(1)سورة العلق، الآية (1).

(2)بطرس، أنطوان، المعلوماتية على مشارف القرن الحادي والعشرين، مصدر سابق، ص232.

أقدم الصليبيون[1]على مغامرتهم لاحتلال بعض أجـزاء الأراضي العربيـة المقدسـة، دون أن تكون لهم إدارة استخبارات منظمة، ومن ثم لاقوا فشـلهم الـذريع، ولـو أنشـأوا استخبارات منظمة لحصلوا على نتيجة أفضل[2]

وضع صلاح الدين برنامجاً ضمن استراتيجيته العسكرية لتحرير الأراضي العربيـة من السيطرة الصليبية، تضـمن معـارك متسلسـلة. فاسـتخدم العيـون، ومـنظمات جمـع المعلومات، وأرسلهم إلى الأمام لتقصي أخبار العدو، وتحديد قواته وأماكن ضعفه.

أرسل القائد صلاح الدين الأيوبي في حصاره لمدينة القدس رجال جمـع المعلومـات لمدة خمسة أيام، ليحددوا المناطق الضـعيفة للـدفاعات العسـكرية الصـليبية، ويوجهـوا القوات الإسلامية بالاتجاه الصحيح، واستطاع بعد ذلك أن يجتاز تلك المواضـع، ويسـتولي على القدس ويحررها من القبضة الصليبية[3]

اسـتمر الفكـر الإسـلامي بنهجـه الخـلاق والمسـاهمة في تطـوير الثقافـة العامـة للشعوب، وبضمنها الثقافة السياسية، وقد بـرز كثـير مـن المفكـريين والبـاحثيين في هـذا المجال.

يعد المفكر الإسلامي الفارابي (870-950م) من المشهورين في علم السياسـة، وقـد أطلق على الفلسفة السياسية عدة تسميات، كعلم السياسـة، والعلـم المـدني، والفلسـفة المدنية[4]

يعد ابن خلدون من حيث تـأثيره في علمـي الاجـتماع والسياسـة مدرسـة لوحـده[5] لكون شؤون المدينة في الإسلام هي شؤون الخلافة وشجونها. ولذلك فـإن الوحـدة الأساسـية للدراسة السياسية الإسلامية أوسع من الوحدة اليونانية، فدولة الخلافـة الإسـلامية أقـرب في

(1)غربال، محمد شفيق، الموسوعة العربية الميسرة، مصدر سابق، ص709.

(2)هاني، أحمد، الجاسوسية بين الوقاية والعلاج، مصدر سابق، ص41.

(3)عبدالـلـه، لواء ركن يوسف، الاستراتيجية ودور عباقرة الفكر في تطويرها، مصدر سابق، ص182.

(4)صعب، د. حسن، علم السياسة، دار العلم للملايين، بيروت، 1985، ص87.

(5)ت. ج. دي بور، تـاريخ الفلسـفة في الإسـلام، نقلـه إلى العربيـة وعلـق عليـه: أبـو ريـدة، محمـد عبدالهادي، نقلاً عن نفس المصدر السابق، ص88.

مداها ومفهومها وغاية وجودها إلى الدولة الكونية العالمية الأبعاد.

تشعبت الدراسات السياسية في الدولة الإسلامية، فشملت: "الفلسفة، علم الكلام، علم الفقه، علم الأخلاق، علم التاريخ، وغيرها من العلوم الأخرى. والتقت هذه المباحث كلها في القرن الرابع عشر في نظرة ابن خلدون التأليفية للدولة والسياسة، ومهدت لظهور منهجه الاستقرائي في دراستها، ووصفه لأحوال الاجتماع السياسي كما هي عليه، وانشغاله التام بالمدن، والدول القائمة لا بالمدن الفاضلة أو الدول المثالية التي انشغل بها الفارابي وأفلاطون"[1]

وتأسيسا على ما تقدم يتبين لنا أن هنالك مشروعية في استخدام المعلومات، أكدتها الكتب السماوية والسنة النبوية الشريفة، وجرى استثمارها في الجانب الدعوي ونشر الرسالات، ولم تتحدد المعلومات بهذا الجانب فحسب، بل توسعت لتشمل جوانبا أخرى كالسياسية، والاقتصاد، والاجتماع، والثقافة، والتكنولوجيا، وبقية العلوم الإنسانية.

يعد المفكران الإسلاميان الفارابي وابن خلدون من المشهورين بعلمي الفلسفة والسياسة. يغطي منهج ابن خلدون مساحة واسعة في الثقافة السياسية الأوربية، وخاصة الألمانية، وقد كان له دور مهم في تطوير علم السياسة في القرنين الثامن عشر، والتاسع عشر في المدارس الاوربية.

(1)نفس المصدر السابق، ص89.

## المبحث الثالث

## اهتمام الدول بالمعلومات والاتصالات ونشوء مؤسساتها الحديثة

تعد دراسة المعلومات والاهتمام بها وإظهار دورها في صفحات التاريخ عبارة عن تسلسل معرفي شامل لحياة الإنسانية، تناولت كافة نشاطاتها، وعلى مختلف الأزمنة، وتنوعت في تاريخ الجنس البشري، والدول، والحكومات، والقادة، والملوك، والأدباء، والشعراء.

اتخذت المعلومات كافة الأنشطة السياسية، والاقتصادية، والعسكرية، وخاصة الحروب والمعارك التي تدور في أيام هذا الحاكم أو ذاك.

سنلقي الضوء في هذا المبحث على اهتمام الدول بمؤسسات المعلومات والاتصالات وتطويرها، من خلال تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطاليب يتضمن المطلب الأول الإمبراطورية المغولية واستثمارها للمعلومات، بينما يدرس المبحث الثاني أوربا من القرون الوسطى حتى القرن العشرين، اما المبحث الأخير فيتناول الاتصالات وتطورها.

### المطلب الأول

### الإمبراطورية المغولية

كشفت البحوث والدراسات العسكرية الحديثة أن القائد المغولي جنكيز خان[1] استفاد من عملية جمع المعلومات. واستطاع أن يوطد أركان دولته منغوليا ويؤسس جهاز استخبارات فعال ذو امكانية تنظيمية عالية وقيادة عسكرية كفوءة ومحترفة، معتمدا في بناء شبكاته التنظيمية على وكلاء ومصادر وطنية، وبعض

(1)غربال، محمد شفيق، الموسوعة العربية الميسرة، مصدر سابق، ص650. (جنكيزخان (1167-1227م): قائد مغولي مشهور، اسمه الحقيقي تيموجين، واتخذ لقبه عام (1206م) بعد أن أكمل السيطرة على منغوليا وأسس عاصمتها في قرقورم، هاجم إمبراطورية الشأن شمال الصين سنة (1213م) وسيطر عليها، ثم فتح بلاد تركستان، وأفغانستان، وأغار على بلاد فارس، وعند وفاته قسم مملكته بين أولاده الثلاث، بقيت إمبراطوريته قائمة حتى عام (1268م)).

العناصر الموالية له.

تمكنت الاستخبارات المغولية من اختراق مصادر العدو، واستقطابهم لصالحها من خلال تلقينهم الشائعات، والدعاية التي يرغبون في بثها، وإثارتهم لأعمال موحشة ومخيفة ساعدتهم على إرهاب العدو وتحطيم إرادته من خلال مصادره.

استطاعت القيادة المغولية أن توظف تلك المعلومات استخباريا في خدمة العمليات العسكرية والنفسية، ونتيجة للعمل الاستخباري الفعال لجهازها استطاع تفتيت دولة خوارزم الإسلامية[1]

لعبت عناصر الاستخبارات المغولية دورا مهما في توظيف حركة التجار، وخاصة المؤثرين منهم، واستقطابهم كمصادر وعملاء، وأخذوا يجمعون المعلومات عن المناطق والبلدان التي يتجولون فيها، وفي مقدمات الجيش المغولي، ويقومون بكتابة التقارير المعلوماتية وإرسالها إلى الجهاز آنفا لتوظيفها في العمليات العسكرية أثناء الغزو لتلك البلدان والاستيلاء عليها.

وتأسيسا على ما تقدم يتبين أن الإمبراطورية المغولية استطاعت أن تؤسس منظمات استخبارية استفادت منها في عملية جمع المعلومات وتوظيفها في عملياتها العسكرية، والاستفادة منها في الدعاية السياسية والنفسية، وتمكنت خلال فترة قصيرة من إسقاط كافة الدول والممالك المحيطة بها، واستطاعت الإمبراطوريات التي اعقبتها، وأنشات من نفس السلالة أن تسقط الدولة الإسلامية وعاصمتها بغداد في عام (1258م).

---

(1)الشنتاوي، أحمد ورفاقه، دائرة المعارف الإسلامية، وزارة المعارف، م12، مصر، 1964، ص386-392.

## المطلب الثاني

## أوروبا من القرون الوسطى وحتى القرن العشرين

كانت أوربا مسرحاً للأحداث التاريخية السياسية والعسكرية. ونشبت فيها كافة الحروب، وامتدت إلى بقية بلدان العالم، واستمرت حتى منتصف القرن العشرين.

تبنت بعض الدول الأوربية سياسة استعمارية منذ القرون الوسطى وحتى عصرنا الحالي، وقامت بتأسيس منظمات لجمع المعلومات، كانت وظيفتها التعرف بالدرجة الأولى ماذا يملك خصمها من سلاح وجيش ومصادر للطاقة، وأن تعرف مناطق التحشد والثغور التي ترابط فيها تلك القوات، وأسلوب تدريبها، ومصادر امداداتها عند الوقوع الوشيك للحرب.

ظل التجسس وعملية جمع المعلومات في ذلك الوقت محصورا بالشوؤن العسكرية الصرفة، وبات لكل جيش وكالة أو مؤسسة لجمع المعلومات، "ولهذة الوكالة عيون وآذان يطلق عليهم: (الكشاف، الجاسوس، العميل، رجل الاستطلاع. . . . إلخ). كان هولاء يملكون تنظيمات محكمة وعناصر متخصصة وبأعداد كبيرة، وبين الدول سباق لاهث بعيد المدى"[(1)]

ظل الجاسوس في العصور الغابرة جندياً بثيابه الكاملة يمتطي حصانه، ويقف في مكان متقدم عن الجيوش الزاحفة، حتى إذا ما رأى تلك الجيوش المعادية قادمة، أسرع ينهب الأرض على حصانه لإبلاغ قائده، وهذا ماكان يحصل فعلا بالميدان.

ارتبط الجانب السياسي والدبلوماسي منذ الايام الأولى للقرون الوسطى بالمعلومات، وكانت الاستخبارات والدبلوماسية كلمتين مترابطتين معا ارتباطا وثيقا. وأصبح السفراء الاجانب في أماكن عملهم يعتبرون العيون الرئيسية لجمع المعلومات

(1)النواوي، عبدالخالق، العلاقات الدولية في الشريعة الإسلامية، دار الكتاب العربي، الطبعة الأولى، بيروت، 1974، ص129-130.

لدولهم.

أسهم الإيطاليون خلال القرن الخامس عشر إسهاما رئيسيا في بناء أجهزة جمع المعلومات، وتفعيلها من خلال السفارات والقنصليات العائدة لهم في الدول الأجنبية، وبفضل خبرتهم، ومهارتهم كانت تقاريرهم الاستخبارية على درجة عالية من الدقة والاتقان، "وفي بداية القرن السادس عشر، أصبحت معظم الحكومات الأوروبية تنتهج مانهجته الولايات الإيطالية"[1]

استطاع السير فرنسيس ولسنجام عام (1573م)، تنظيم قسم استخبارات في بريطانيا لجمع المعلومات اللازمة عن فرنسا، والتي مثلت تهديدا لبريطانيا في ذلك الوقت. تم إرسال البعثات الدراسية للطلبة الاذكياء في جامعتي أوكسفورد وكيمبريج للدراسة والتغلغل في البلاد لمعرفة نوايا الفرنسيين ضد انكلتر.

أوردت الدراسات التاريخية الاهتمام الإنكليزي بالتجسس الواسع منذ زمن بعيد، وشمل معظم دول أوروبا ذات النفوذ الاستعماري، وجرى تفعيله في الجانب السياسي والعسكري. اهتم الإنكليز خلال القرن السابع عشر بمدى قوة الأسطول الإسباني، والذي نازعهم السيطرة على المستعمرات في العالم، وخاضوا معركة تجسس استخبارية طويلة الأمد معه، وركزوا جواسيسهم حتى في قلب البلاط الإسباني، واستطاعوا من تحطيم الأسطول الإسباني والقضاء على شوكة إسبانيا.

يعد نابليون مؤسس العسكرية الحديثة في فرنسا، ومحققاً لانتصارات كبيرة، باعتماده على الاستخبارات وجمع المعلومات، واعتبارها من المبادئ الرئيسية لتحقيق النصر في الحرب، وقيل إن التجسس في حروبه يعتبر أهم عناصر نجاحها. كان يبعث العيون ليدرس جبهة العدو، فيختار القاطع الضعيف، و يحشد قواته عنده، فيحقق النصر بمفاجأة العدو.

---

(1)هاني، أحمد، الجاسوسية بين الوقاية والعلاج، مصدر سابق، ص42.

برزت بعض الأسماء اللامعة في الاستخبارات العسكرية الفرنسية، أمثال جوزيف أوشيه، ورنيه سافاري، وكانا بارعان في العمل الاستخباري، وأسسا شبكة منظمة من الجواسيس، والكشافين العسكريين، وأصبحت هذه الشبكة دائرة قائمة بذاتها، يعتبر جوزيف فوشيه أول رئيس للاستخبارات لدى نابليون عام (1815م)[1]

غذت المعلومات غالبية الأمور العسكرية بالمعارف، "فهي التي عرفتنا على السيوف وأنواعها وصناعتها، والخيول والجمال وتربيتها، والمنجنيق والنار الإغريقية، وصولا إلى الدبابة والطائرة والمدفع والأقمار الصناعية، والاسلحة بكافة تفاصيلها وتقنياتها"[2]

يدل استخدام المعلومات وأنشطتها الاستخبارية في مختلف العصور على أهميتها في الصراعات السياسية والعسكرية والحروب الدولية، واتخاذ القرارات المهمة والخطيرة، وإن السعي للحصول عليها يرتبط ارتباطا وثيقا بإجراءات الوقاية من نشاط الاستخبارات المعادية. "ويعتمد نجاح الحصول عليها والوقاية من نشاط الاستخبارات بدرجة كبيرة على الاثنين، وحينما نتصور أننا نسعى للحصول على المعلومات عن العدو، ونتمكن منه أو نتقيه، بينما نترك الفرصة لمخابراته تحصل على ماتريد من معلومات عنا، وعن نوايانا".

لعبت المعلومات دورا مهما في الجانب السياسي للدول الاوربية، نتيجة للمعترك الفكري السائد فيها، واستطاعت أن تطور مفهوم العلم السياسي، وتضمن الحديث عنه التأكيد ضمنيا على ثلاثة أمور[3]:

أولاً: أن هناك نموذجاً خاصاً للمعرفة، يتميز عن المعرفة الحدسية والشائعة، ويستحق خصوصية اسماً ووضعاً ومصداقية خاصة، ويحتفظ له تقليديا باسم العلم.

---

(1)الايوبي الهيثم ورفاقه، الموسوعة العسكرية، مصدر سابق، ص62.

(2)حسين، د. عبدالله محمود، دراسات في التاريخ، ط1، مطبعة المنار، شارع المقدسي، بيروت، 2000، ص14.

(3)رانكان، جان ماري، علم السياسة، مصدر سابق، ص11.

ثانياً: أن هناك ميداناً خاصاً، يتميز بخصوصية وتماسك معـرفي داخـلي، ويمكـن أن يوصف إجمالاً بالسياسي.

ثالثا: أن هذا الميدان، وهذا النموذج المعرفي يمكن أن يوصلا بطريقة تنتج علما ذا دلالة.

تطور علم السياسة في العصر الحديث وخاصة في أوروبـا، وتميـز بنشـأته العلميـة الحديثة في ظل النهضة في إيطاليا، وكان ميكـافيلي الرائـد الأول لهـذه النشـأة الجديـدة. يطلق عليه البعض أبا علم السياسة الحديث. فإذا كان أرسطو قد وجد العـنصر الأول في علم السياسة، باستعمال منهج المعرفة والملاحظة، فـإن ميكـافيلي أوجـد العـنصر الثـاني، وهو المنهج الموضوعي المتجرد من الاهتمامات الخلقية.

ظهر منهج ميكافيلي المتجرد في كتابه (الأمير)، وأصبح فيما بعد رمزا للميكافيليـة، أو السياسة الواقعية الصرفة، ونقتطف منـه نصـا يقـول فيـه: (. . . . . أن الإنسـان الـذي يريد امتهان الطيبة والخير في كل شيء يصاب بالحزن والأسى عنـدما يـرى نفسـه محاطـاً بهذا العدد الكبير من الناس الذين لا خير فيهم. ولذا فمن الضروري لكل أمير يرغـب في الحفاظ على نفسه أن يتعلم كيف يبتعد عن الطيبة والخير، وأن يستخدم هذه المعرفـة أو لا يستخدمها وفقا لضرورات الحالات التي يواجهها)[1]

تتفق نشأة علم السياسة في القرن السادس عشر في أوروبا مع قيام الحكم الملكي الاستبدادي، وكان علم السياسة مع ميكافيلي مـبررا للملكيـة الاسـتبدادية، والتـي يمكـن اعتبارها سبيل للتحرر من السلطة البابوية الدينية، وسبيل لنشوء القومية، وبذلك يكون علم السياسة زمنيا وقوميا بدل أن يكون دينيا عاما[2]

تـأثرت العلـوم الاجتماعيـة والإنسـانية في القـرنين السـابع عشر والثـامن عشر تـأثرا عميقـا بـالثورة المنهجيـة التـي حـدثت في العلـوم الطبيعيـة، واشـتد تطلـع بعض الفلاسفة والمفكريين أمثال كوبر نيكـوس (1473-1543)، وجـاليلي (1564-1642)،

(1)ميكيافيلي، الأمير، تعريب خير ي حماد، بيروت، المكتب التجاري للطباعة، 1960، ص208.
(2)صعب، د. حسن، علم السياسة، مصدر سابق، ص97.

ونيوتن (1642-1727)، وغيرهم من العلماء لهذه النهضة، مما حملت هذه النزعة توماس هوبز (1588-1679)، ودفعت جون لوك إلى تطبيق (المنهج التجريبي في دراسة الطبيعة الإنسانية والحكم المدني)[1]

تطورعلم السياسة وظهرت فيه الإيديولوجية، والتي تعني علم الأفكار، وولدت هذه الكلمة في نهاية القرن الثامن عشر على يد (دستيوت دوتراي)، "وقد جسدت الكلمة تطلعات وسط مثقف دقيق. وكان أعضاؤها يمدوا إلى الوقائع الفكرية والبحوث الجارية على الطبيعة الفيزيائية للإنسان باستعمال المناهج العلمية. فأخذت الإيديولوجية تارة اتجاه روحاني تمثل في أعمال (مين دو براون)، وتحولت بعدها إلى علم الظواهر. فالإيديولوجية معيارية تسأل عن الخير والشر، بينما العلم يهتم بالظواهر"[2]

تقدم علم السياسة في القرن التاسع عشر بخطوات جديدة في طريق المنهج الاستقرائي، منهج التجربة والملاحظة، ويعود الفضل في هذا التقدم لعددة مفكريين، أهمهم: (أوجست كنت)، و(ألكسي دي توكفيل)، و(كارل ماركس)، فتصبح فكرة (الطبيعيات الاجتماعية أو السياسية) التي راودت مفكري القرن السابع عشر والثامن عشر أقرب إلى الحقيقة[3]

تبلورت فكرة (الطبيعيات السياسية) في الفلسفة الإيجابية التي وضعها (أوجست كنت)، وظهر فيها التطور النظري والتاريخي للفكر الإنساني. وتراجعت الفلسفة والدين في القرن التاسع عشر تراجعاً متواصلاً أمام العلم، وتبوأ العقل محل الوحي والتجريد الفلسفي.

ساهمت الثورات الثلاث الانكليزية والأمريكية والفرنسية في تطويرالعلم السياسي وخلق الجو الذي يستطيع العقل أن ينشد فيه العلم والمعرفة طليقا من أي قيد،

---

(1)جون لوك، في الحكم المدني، ترجمة ماجد فخري، اللجنة الدولية لترجمة الروائع، بيروت، 1959، نقلاً عن صعب، د. حسن، علم السياسة، مصدر سابق، ص98 ومابعدها.

(2)رانكان، جان ماري، علم السياسة، مصدرسابق، ص174.

(3)صعب، د. حسن، علم السياسة، مصدر سابق، ص99 وما بعدها.

واندفعت الثورة المنهجية التي ارادها كنت، وتقضي بالتحرر في دراسة المجتمع من جميع المسلمات النظرية والاعتبارات العملية والانطلاق من الوقائع وحدها، وهي ثورة تتطلب من العلماء ان: (. . . . يرفعوا اليوم السياسة لمنزلة علوم الملاحظة)[1]

يعد المنهج الذي جاء به "كنت" في علم السياسة لا ينتقص من الغاية العلمية لها، "ولكنه يرى انها لا تتحقق تحققا صحيحا إلا اذا سبق البحث العلمي في الوقائع السياسية البحث الفلسفي في النظريات السياسية، بينما تاتي نظرية ماركس آلافتراضية، والتي تقول بأن الظاهرة السياسية عرضا عابرا يعبر عن بنية طبقة معينة يزول بزوال هذه البنية. وهذا يعني أن النظرية الماركسية الغت علم السياسة بالغاء الدولة عاجلا ام أجلا، ولذلك لم يدرس علم السياسة كعلم مستقل في العالم الماركسي إلا منذ وقت قريب[2]

تطور العلم السياسي بعد الثورة الصناعيه التي عمت أوروبا في بداية القرن التاسع عشر، ونتجت عنها أنظمة سياسية استعمارية، ورافقها تطور في نظامها البيروقراطي "مما جعل عملية التغير في النظام السياسي الغربي هي عملية متدرجة تحصل على يد أبناء المجتمع، فاعطت مزيدا من الوقت للتكيف مع تلك التطورات للفئات المختلفة من المجتمع مما قلص صدمة التحول المفاجىء"[3]

انقسم النظام السياسي العالمي مع بداية القرن العشرين إلى اتجاهين: مثل الاتجاه الأول النظام الشيوعي بعد انتصار الثورة البلشيفيه في روسيا عام 1917، وشمل الاتحاد السوفيتي السابق ودول أوروبا الشرقية، وأما الثاني فتمسك بالنظام الرأسمالي الغربي، والذي كانت تقوده بريطانيا مع دول أوروبا الغربية، ثم تحول إلى الولايات المتحدة الأمريكية بعد الحرب العالمية الثانية.

---

(1)مدخل إلى علم السياسة، ترجمة د. جمال الاتاسي، د. سامي الدروبي، ص400، نقلاعن د. حسن صعب، علم السياسة، مصدر سابق، ص100 وما بعدها.

(2)صعب، د. حسن علم السياسة، مصدر سابق، ص109.

(3)القريوتي، د. محمد قاسم، الإدارة المقارنة الحديثة، مصدر سابق، ص279.

تميـز القـرن العشريـن بحقـائق وتطـورات سياسـية اهمهـا انتهـاء فـترة الحكـم الاستعماري، وظهور دول مستقلة حديثة في افريقيـا، واسـيا، وأمريكـا اللاتينيـة، والشرق الأوسط، "وان من اهم المشاكل التي واجهتها هذه الدول، هي مسالة التطوير السـياسي الذي بقى مرتبطا بالفكر الاستعماري السابق، الأمر الذي يعني عدم ثبوت نظام سياسي، لكون هذه الدول عبارة عن كيانات ذات انتاج استعماري، وليس نتـاج ولائـات سياسـية وطنية موجوده، وحدود معظم هذه الدول قد خطط لها مـن قبـل الـدول الاسـتعمارية دون مراعاه التشكيل العرقي"[1]

تميز النظام السياسي للفترة من (1920 – 1965) بالهيمنة الرأسمالية مـن جانـب، والشيوعية من جانب اخر، وبروز عامل جديد هو دور الأمم المتحدة[2].

تم دمج "النظام السياسي للعالم الثالـث بـالمجتمع الـدولي الـذي يقـوده القطبـين الاتحاد السوفيتي سابقا من جهه، والولايات المتحدة الأمريكية من جهة أخرى للفترة مـا بين (1960 – 1990)، ونشوب الحرب الباردة، وشيوع الأسـلحة الذريـة، وظهـور العديـد من المفاهيم الخاصة الجديدة"[3]

اتسع نشاط جمع المعلومات وتوسـعت دوائـر الاسـتخبارات التـي أصـبح عملهـا لايقتصر على الجانبين السياسي والعسكري، بل يتعداهما ليغطي كل المجالات الإنسـانية، "فأتجهـت الـدول العظمـى التـي تصـدرت قيـادة العـالم في القـرن العشريـن إلى اعـادة بناء وتنظيم اجهزتها الاستخبارية، واخذت تتوسع في حجمهـا وإمكانياتهـا وخاصـة بعـد انتهـاء الحـرب العالميـة الثانيـة، ومـع تطـور صـناعة الطـائرات، واسـتخدام الاتصـالات

---

(1)نفس المصدر السابق، ص280.

(2)طوالبة، د. حسن، في الاعلام والدعايه والحرب النفسـية، جـدارا للكتـاب العـالمي، عـمان، 2006، ص327.

(3) Robertson, Global. Culture: National Globalization, and Modernity: A Theory, Culture
and Society Special Issue Edited by Mike Featherstone(London, Newbury Park: Sage Publication, 1990 p. 14-16

نقلاً عن نفس المصدر السابق، ص328.

السلكية واللاسلكية، ودخول التقنيات الحديثه في بناء تلك المؤسسات[1]

واجهت الظاهرة الشيوعية العزلة وعدم التعاطف الشعبي من قبل مؤيديها لكون منهج نشاطها السياسي تم اعداده قبل الاستقلال، لمواجهه الاستعمار والتحرر منه، وبقيت نفس الفئة التي قادت ذلك الفكر المسيطر على نظام الحكم وبنفس العقلية السياسية، فواجهت الاحتجاج والمعارضة بين قادتها ومثقفيها، وخاصة الطلبة من الاجيال الجديدة مما سهل عملية اختراق المجتمع الشيوعي من قبل المخابرات الأمريكية والدول الغربية.

واجه النظام الشيوعي هذه المشاكل دون أن يضع لها حلا، و أصبح عاجزا بوجه السياسة الأمريكية التي كان سلاحها السياسي الديمقراطية، وضرورة نشرها وتثبيت قيمها في تلك الدول، مما عجل من سقوطه مع بقية النظم الاشتراكية الشيوعية في أوروبا الشرقيه عام 1989 وما تلاها، "وادى إلى سيطرة سياسة القطب الواحد المتمثلة بالولايات المتحدة الأمريكية تحت مفهوم العولمة" [2]

دخل علم السياسة في عهده العلمي المعاصر، وأصبح معترف به كعلم من قبل الحكومات والجامعات، وانشأت له مدارس في باريس ولندن، وأصبح ماده مستقله تدرس في جامعات العالم بصورة عامه والجامعات الأمريكية بصورة خاصة، وتظافرت عده عوامل على توفير الجو الملائم له كالحرية الفكرية، وتقدم العلوم الاجتماعية بصورة عامه، والشعور بالحاجة إلى علم السياسة لتكوين قاده سياسيين واداريين جدد، أو في سبيل تثقيف المواطن.

تعتري علم السياسة في عصرنا الحالي ثورة منهجية جديدة، انبثقت كنتيجه للاعتماد على المنهج العلمي المقارن، وتفاعلت مع الثورة التحررية التي سرت في جميع القارات. "وادت إلى بروز أكثر من "180" دولة بمنتظمات سياسية متشابهه من حيث الشكل ومختلفة من حيث الجوهر والبنية، فأصبح من الواجب أن تتناول الدراسة

(1)الايوبي، الهيثم ورفاقه، الموسوعةالعسكرية، مصدر سابق، ص62.

(2)طوالبة، د. حسن، في الاعلام والدعايه والحرب النفسية، مصدر سابق، ص328.

العلمية جميع هذه المنتظمات، فاتخذت بذلك ابعاد إنسانية وعالمية، والـذي نـتج عنـه ما يعرف بعلم الانماء السياسي. بات العلم كله بحاجـة إلى اكتشـاف مفـاهيم ونظريـات ومفردات حديثة تتجاوب مع ابعاده القارية الجديدة"[1]

وتأسيسا على ما تقدم نرى أن الفكر السياسي هو فكر قديم رافق الإنسـانية منـذ نشؤها، ومع التطورات الحاصلة برز منه علم السياسة، وقد ابدع المفكرين والبـاحثين في بناء وتاطير منهجيته ونظرياته، ويعتبر من احدث علوم الإنسـان، وبـدات حركـة تطـوره من معرفة بدون منهج علمي ظهر في الشرق الأدنى وخاصة في حضارة وادي الرافدين إلى معرفة ذات منهجية علمية تدخل المعلومات أساسا فيه، ويعتبر الإغريق اول مـن مـنهج المعرفة السياسية والإنسانية. ولعبت الحضارة المصرية والصـينية والرومانيـة والفينيقيـة دورا مهما فيه.

طور الفكر الإسلامي الوحده الأساسية لهذا العلم من مفهومـه المحـدد بدولـة إلى المفهوم الدولة الكونية العالمية الابعاد، فتشعبت دراساته لتشمل الفلسفة، وعلم الفقـه، وعلم الاخلاق، وعلم التاريخ وغيرهـا مـن العلـوم الأخـرى. يعتـبر ابـن خلـدون مدرسـة خاصة له مهدت لظهور منهجه الاستقرائي والذي طبقه الألمان في نشوء الدولة القومية.

انطلق علم السياسة بصبغته العلميـة الحديثـة في ظـل النهضـة في إيطاليـا، وكـان ميكيافيلي الرائد الأول لهذه النشـاة الجديـدة، ثـم توالـت عليـه مجموعـه مـن المفكـرين الاوروبيـين السـاعين لتطـويره مـن خـلال تطبيـق المـنهج التجريبـي في دراسـة الطبيعـة الإنسانية، ويعتبر "اوجست كنت" من المثبتـين لنظريـة المـنهج الاسـتقرائي"مـنهج التجربـة والملاحظة" ويعتبر بحث جامع عن وحده المعرفة الإنسانية كـما يعـبر عـن حركـة التـاريخ الإنساني بتاكيده عـلى العلاقـة الوثيقـه بـين الظـاهره السياسـية وسـائر الظـواهر العلميـة الأخرى وهو مكسب مهم يساعد علـماء السياسـة للعـودة مـن جديـد في تحليـل الوقـائع السياسية مستندين على المعرفة والمعلومات عبر التاريخ وما يرافقهـا مـن تجديـد لتكـوين نظريات سياسية تتماشى مع العصر الذي نعيش فيه.

---

(1)صعب، د. حسن، علم السياسة، مصدر سابق، ص114.

لعبت المعلومات دور كبير في تطوير المعرفة العلمية للعلم السياسي في العصور الماضية والحالية، وتُعدُّ احدى روافد ثورته المنهجية، وتشاركه في الانماء الاختصاصي فكرا وتطبيقا، وتغذي نظرياته الحديثه في مختلف فروعه الدستورية والايديولوجية والاقتصادية والإدارية. اما في الجانب العسكري فقد تحدد دور المعلومات على المعارف والمعطيات التي تخدم المعركه الميدانية دون الولوج إلى الجوانب الاستراتيجية حتى نهاية القرن التاسع عشر.

أسهمت المعلومات بعد الثورة الصناعيه، ومع بداية القرن العشرين بدور فاعل ولم يتحدد دورها في الجانب العسكري والسياسي فقط وانما شمل كافة الجوانب الإنسانية، ولأهميتها تم بناء مؤسسات استخبارية خاصة بها ووظفت كافة التقنيات الناتجة من تلك الثورة لجمع المعلومات، ومساعدة صانعي القرار السياسي والعسكري وبشكل فعال.

المطلب الثالث

التطورات التي حصلت على منظومة الاتصالات

بدأت معالم ثورة الاتصال الرابعة تظهر خلال القرن التاسع عشر، واكتمل نموها في النصف الأول من القرن العشرين، ونتيجة للتطورات التي حصلت بهذة المنظومة، مما أدى إلى ظهور عدد كبير من وسائل الاتصال، استجابة لعلاج بعض المشكلات الناجمة عن الثورة الصناعية.

أدى التوسع في التصنيع إلى زيادة الطلب على المواد الخام، والتوسع في فتح الأسواق الجديدة خارج الحدود، وأصبحت الأساليب التقليدية للاتصال لا تلبي التطورات الضخمة التي يشهدها المجتمع الصناعي، "وبذلت محاولات عديدة لاستغلال ظاهرة الكهرباء بعد اكتشافها، وظهر العديد من المخترعات نتيجة استغلال الطاقة الكهربائية"[1].

(1)عبد الهادي، د. محمد فتحي، تكنولوجيا الاتصالات الحديث في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1993، ص43.

استطاع كراهام بل في عام (1876م) أن يخترع التليفون لنقـل صـوت الإنسـان إلى مسافات بعيدة، بتحويل موجات الصوت إلى تيـار كهربـائي يسري في الأسـلاك النحاسـية، وتقوم سماعة التليفون بتحويل هـذه الذبـذبات الكهربائيـة إلى إشـارات صـوتية تحـاكي الصوت الأصلي[1].

اخترع توماس أديسون في عام (1877م) جهـاز فوتـوغراف، وبعـده تمكـن العـالم الألماني اميل برلنجرعام (1887 م) من ابتكار القرص المسطح الـذي يسـتخدم في تسـجيل الصوت، وبدأت تسويق آلـة الفوتـوغراف منـذ عـام (1890م) كوسـيلة شـعبية لتقـديم الموسيقى في الأماكن العامة[2].

تمكن العالم الايطالي ماركوني من اخـتراع اللاسـلكي في عـام (1896م)، وكانـت تلـك هي المرة الأولى التي ينتقـل فيهـا الصـوت إلى مسـافات بعيـدة نسـبياً بـدون اسـتخدام الأسلاك[3].

كان الألمان والكنديين أول من بدأ في توجيه خدمات الراديو المنتظمة منـذ عـام (1919م)، ثم تبعتهم الولايات المتحدة الأمريكية في عام(1920)[4].

---

(1) Hunter. Juliusk.and Gross. Lynnes. Broadcast News the inside out(USA; TheC. V. mosby company. 1980). P. 11.

نقلاً عن نفس المصدر السابق، ص43.

(2)Gamble.Micheal W. and Gamble.Terikwal. . Introducing mass communication(USA; MC Grow- Hill. inc. . 1986). P. 163.

(3)Becker Samuell. Discovering mass communication(USA; Scott. forceman and company. 2 nd ed., 1987). P. 273.

نقلاً عن عبدالـلـه، د. محمد فتحي، تكنولوجيا الاتصالات الحديث، مصدر سابق، ص44.

(4)Smith. Anthony. The shadow in the cave; The Broadcaster. His Audience.and The State(Urbana; university of ILLinois Press. 1973). P. 269.

نفس المصدر السابق، ص44.

بدأت تجارب التلفزيون تبث وتجرب في الولايات المتحدة الأمريكيـة منـذ أواخـر العشرينات من القرن الماضي مستفيدة من تجارب الدول التي سبقتها في هـذا المضـمار، ولديها من الدراسات والخبرات السابقة في كافة المجالات التي جلبتهـا الثـورة الصـناعية، وتـم تطويرهـا وإنشـاء المؤسسـات الخاصـة بهـذا الاختصـاص كالكهربـاء، والتصـوير الفوتوغرافي، والاتصالات السلكية واللاسـلكية، والتـي غطـت أجـزاء كبـيرة مـن الولايـات المتحدة الأمريكية[1].

استطاع مورس من اخـتراع التلغـراف في عـام (1937م)، وابتكـر طريقـة للكتابـة تعتمد على (الـنقط والـتشريط)، ومـدت خطـوط التلغـراف السـلكية عـبر كـل أوروبـا، وأمريكا والهند خلال القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين[2].

شهد النصف الثاني من القرن العشرين أبرز مظاهرالتقنية، ذلـك الانـدماج الـذي حدث بين ظاهرتي تفجـر المعلومـات وثـورة الاتصـالات. ويتمثـل المظهـر البـارز بتفجـر المعلومات في استخدام الحاسب الألكتروني في تخـزين واسـترجاع خلاصـة مانتجـه الفكـر البشري، في أقل حيز متاح وبأسرع وقت ممكن.

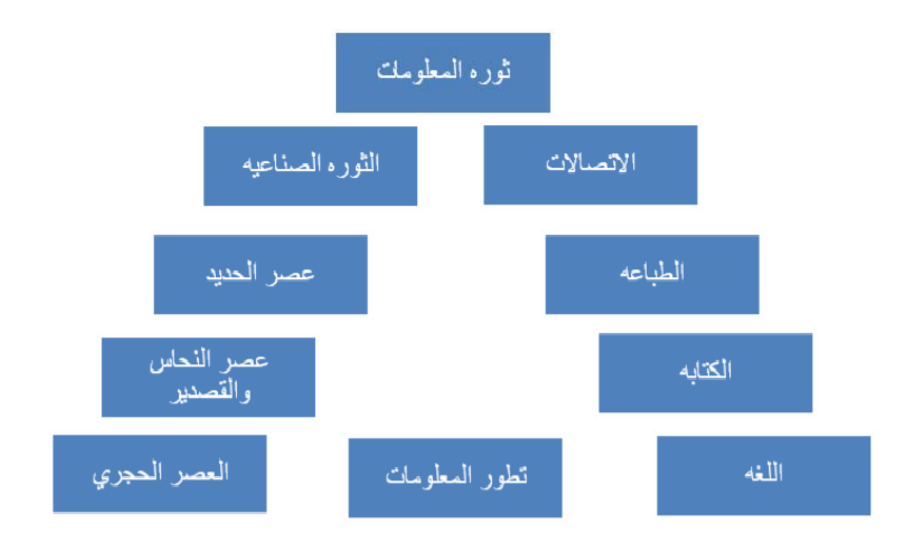
يبين الشكل رقم (1) المراحل التي مرت بها المعلومات، والتقنيـة، وطـرق تطورهـا وصولا إلى ثورة المعلومات.

(1)صابات، خليل، وسائل الاتصال نشأتها وتطورها، مصدر سابق، ص272.

(2)Head. Sydney w. Broadcasting in America Boston; Houghton Miffin Co. . 1976. P. P. 83.

عبدالـلـه، د. محمد فتحي، تكنولوجيا الاتصالات الحديث، مصدر سابق، ص44.

الشكل رقم(1) يوضح مراحل تطور المعلومات والتقنيات




الشكل من تصميم المؤلفون

# الفصل الأول

# مصادر المعلومات

# والمفاهيم المرتبطة بها

- المبحث الأول: المعلومات والمصطلحات المرتبطة بها.
- المبحث الثاني: المعلومات وعلاقتها بالمعرفة.
- المبحث الثالث: المعلومات وعلاقتها بتقانة المعلومات.

## توطئة

لم تكن المعلومات وليدة الساعة، فقد رافقت الإنسان منذ أن وجد على سطح هذه المعمورة، وهي من العناصر الأساسية التي ساهمت في بناء المجتمعات وتطويرها من خلال الثورات الثلاثة، الزراعية، فالصناعية، وصولا إلى عصرها الذهبي، والذي يطلق عليه اليوم بمجتمع ثورة المعلومات.

اختلفت طرق نقل المعلومات نتيجة للتطورات التي رافقتها، فبعد أن كانت تنقل بالاتصالات المباشرة بين الأفراد والجماعات والمؤسسات، ووسائلها الطير والحيوان والبشر، أصبحت الآن تتم عبر وسائل اتصال أكثر تطورا وسرعة، حتى باتت تغطي شعوب الأرض من شرقها إلى غربها، مما أدى إلى زيادة كمها الهائل، فازداد الاهتمام بها عن طريق دراستها، وتأطير أفكارها ومفاهيمها.

أدركت المؤسسات والمنظمات أن نجاحها يعتمد أساسا على معلوماتها، والتي تُعدُّ أهم مورد تمتلكه، الأمر الذي أدى إلى ضرورة تفعيلها في كافة المجالات، وخاصة في إدارة صنع واتخاذ القرارات، فتم وضع نماذج ومداخل واستراتيجيات لها، ساعدتها في ذلك التقنيات الحديثة في التكنولوجيا والاتصالات، ومكنتها من احتواء كميات هائلة من البيانات والمعطيات، والتي تمثل اللبنات الأساسية لها.

سيجري في هذا الفصل دراسة المعلومات والمفاهيم المرتبطة بها ومصادرها، من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث: يتضمن المبحث الأول المعلومات والمصطلحات المرتبطة بها، ويتناول المبحث الثاني المعلومات وعلاقتها بالمعرفة، وأما المبحث الثالث فيناقش المعلومات وعلاقتها بتقنية المعلومات.

## المبحث الأول

## المعلومات والمصطلحات المرتبطة بها

تعد المعلومات من العناصر الضرورية لأي عمل يقوم بـه الإنسـان، فهـي أسـاس لغالبيـة الأشـياء، وتـبرز الحاجـة إليهـا في كـل أوجـه النشـاطات الإنسـانية، والسياسـية، والاقتصادية، والاجتماعية، والعسكرية، والعلمية، والترفيهية.

تميزعصرنا الحالي بما يعرف بظاهرة تفجر المعلومات، وتعني اتساع المجـال الـذي تعمل فيه المعلومات ليشمل كل جوانب البشرية.

تُعـدُّ المعلومـات هـي القاعـدة الأساسـية للأبحـاث العلميـة المختلفـة، ولاتخـاذ القـرارات السـليمة، ونتيجـة لقاعـدتها الواسـعة فقـد تطـورت مفاهيمهـا، ونتجـت مصطلحات كثيرة ارتبطت بها، لتوسع مكوناتها، ولأهمية موضوعها تـم تقسـيم المبحـث إلى ثلاثة مطاليب: تضمن المطلب الأول مفهوم المعلومـات والمصـطلحات المرتبطـة بهـا، وتناول المطلب الثـاني مكونـات المعلومـات ومنشـأها وخصائصـها، أمـا المطلـب الثالـث فبحث أنواع المعلومات.

### المطلب الأول

### مفهوم المعلومات والمصطلحات المرتبطة بها

يعود تحليل أصول اصطلاح المعلومات إلى " الأصل اللاتيني للعناصر التي يتـألف منها هذا الاصطلاح، فكلمـة (**Forma**) تعنـي مظهـرا، أو رقـما، أو صـورة، أو إشـارة، أو قاعدة، أونهجا. أما كلمة (**Formatio**) فتعني إبداعا، أو تشكيلا، أو تمثيلا وصفيا. ويـأتي الفعـل اللاتينـي (**Formar**)، فيسـتخدم لوصـف فعـل يمارسـه المـرء بقصـد صـياغة، أو تشكيل، أو تصـوير، أو تمثيـل، بغـرض تعلـيم الغـير، أو تثقيفـه، وإرشـاده وتوجيهـه، أو ترسيخ مفهوم.

ويأتي المصدر اللاتيني (**in**)، ليمنح المفردة اللغوية التي يصاحبها سمة المكـان، أو الفضاء، أو التعلـق بالزمـان، أو المظهـر. أمـا اذا حاولنـا الإمسـاك بتلابيـب المعـاني التـي

يحملها اصطلاح (**Information**)، والتي تقابلها بالعربية كلمة معلومات. وهذة الكلمة الإنجليزية مشتقة كما أوردنا سابقا من اللاتينية (**informatio**)، التي كانت تعني في الأصل عملية الاتصال أو مايتم إيصاله"[1].

تعني كلمة(**Information**) عند البحث عنها في المراجع الإنجليزية العربية بمعنى " المعلومات، المعطيات، البيانات، الحقائق، الوقائع، الإعلام"[2].

لكن إذا نظرنا إلى كلمة (**Informatics**)، لوجدناها " تعني علم المعلومات، أو علم المعلوماتية"[3].

يكشف قاموس الفلاسفة المدرسين محمولات هذا الاصطلاح "لتأخذ سمات أنطولوجية ولها علاقة بعلم الوجود (**ontological**)، وإيتمولوجية ولها علاقة بأصل الكلمات وتاريخها (**Etymologicla**). وعلى هذا الأساس فإن هذا الاصطلاح لدى الفلاسفة المدرسين كان دائرة حول إعمال الفكر في تشكيل أطر، وأنساق وصفية، تسهل عملية إدراك عناصر الطبيعة التي تحيط بنا"[4].

ارتبط معنى كثير من الكلمات الإنجليزية دلاليا بكلمة (**information**)، "ككلمة (**knowledge**)، بمعنى المعرفة، أو العلم، أو الدراية، أو الاطلاع، و(**intellect**)، بمعنى الفكر والعقل والذكاء والفطنة وتبادل الأفكار والتي اشتقت منها كلمة(**intelligence**)، بمعنى الاستخبارات، و(**acquaintance**)، بمعنى التعرف أو الاطلاع، و(**communuication**)، بمعنى المعلومة المبلغة أو تبادل الأفكار أو الآراء والمعلومات أو الاتصال بوجهة عام، و (**annunciation**) بمعنى الإعلام البيان، و(**respresentation**)، بمعنى التصوير أو التمثيل، و(**enlightenment**)، بمعنى التنوير أو التنور"[5].

---

(1)الرزو، د. حسن مظفر، الفضاء المعلوماتي، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 2007، ص57.

(2)البعلبكي، د. روحي، المورد الثلاثي، دار العلم للملايين، ط2، بيروت، 2004، ص1668.

(3)البعلبكي، د. روحي، المورد الثلاثي، مصدر سابق، ص1195.

(4)الرزو، د. حسن مظفر، الفضاء المعلوماتي، مصدر سابق، ص55.

(5)قاسم، د. حشمت، نظم واسترجاع المعلومات، مكتبة غريب، القاهرة، 1981، ص24.

تعددت وجهات النظر بشـأن المعلومـات كمصـطلح تبعـا للجهـة التـي تتـداولها. فيعرفهـا (**Alter**): "بأنهـا بيانـات شـكلها ومحتواهـا ملائـم لاسـتخدام المعنـين" [1]، ويراهـا(**OBrien**)، بأنهـا: " بيانـات حولـت لتصـبح مفيـدة وذات معنـى لمسـتخدميها المعنيين"[2]. أما (**Laudon&Laudon**)، فيعبر عنها" بالبيانات التي تـم صـياغتها بشـكل ذي معنى ومفيد للأفراد" [3]، ويشير درويـش إلى أن "اسـتخدام المعلومـات يسـاعد عـلى صنع القرارات الاستراتيجية التي تحقق أهداف المنظمة بعيدة المدى، وعليه فـإن هنـاك كثير من الـنظم التـي بنيـت بشـكل متكامـل ومتناسـق لتجعـل المنظمـة تسـير باتجـاه أهدافها"[4].

ويذهب (**Gandhi**) إلى أن " المعلومـات يمكـن تطويرهـا إلى معرفـة عنـدما يـتم تحليلها ضمن ثقافة المنظمة"[5]. أما غراب وحجازي فيذكر: "إن ثورة المعلومات والتقنيـة والاتصالات وثورة المعرفة ساهمت في تطوير أسلوب العمـل الإداري الـذي كـان معتمـدا على أسلوب التجربـة والخطـأ والعشـوائية في صـنع القـرارات الاسـتراتيجية، والاتجـاه إلى العمل بالأسلوب العلمي، وبعد تفجر ثورة المعلومات عزا اعتماد المنظمات على معالجـة

---

(1)Alter. Steven. (Information Systems; Foundation of E- Business)4 th Ed, Prentice- Hall, Inc, Newjersey, 2002, P. 70.

نقلاً عن إبراهيم محمدحسن، تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الاستراتيجي، رسالة دكتوراه، تقدم بها إلى مجلس كليـة الإدارة والاقتصـاد، الجامعـة المسـتنصرية، غـير منشـورة، 2007، ص40.

(2)O' Brien, J.A(Introduction to Information systems; Essentilas for The internet worked Enterprise)9 th Ed, Mcgraw- Hill companies, Inc, USA. 2000. P. 27.

نفس المصدر السابق، ص40.

(3)Loudon k. c& Loudon J. P(Management Information Systems) Prentice- Hall, NewJersey, 2001, P. 7

نقلاً عن أعراف عبدالغفار، إدارة المعرفة ودورها في صنع القرارات الاستراتجية، رسالة مقدمة إلى مجلس المعهد العالي للدراسـات السياسـية والدوليـة، الجامعـة المسـتنصرية، وهـي جـزء مـن متطلبـات درجـة الماجستير، غير منشورة، 2004، ص 19.

(4) درويش، سعد زناد، تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة، المجلة العربية للتعلم التقنـي، المجلـد 18، العددان (1-2) /2001.

(5)Gandhi, Smiti, (Knowledge Management and Reference Services). Journal of Academic Librarian ship, 30(5) August, 2004, 368-380.

إبراهيم محمدحسن، تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الاستراتيجي، مصـدر سـابق، ص40.

البيانات في صنع القرارات ورفع الكفاءه الإدارية"[1].

ويتفق(**Boddy et al**). مع هذا الرأي، حين أشار إليها على أساس كونها: "بيانات تم معالجتها وأصبح لها معنى وقيمة للمستلم، وأنها ذات صفة ذاتية، ولها عدة وجوه، فمن يعدها بيانات يراها الآخر معلومات"[2].

فيما عبر عنها قنديلجي والسامرائي بأنها: "عبارة عن بيانات تم معالجتها بغرض تحقيق هدف معين يقود إلى اتخاذ قرار، وتوصيل الحقائق والمفاهيم إلى الأفراد من أجل زيادة معرفتهم. فهي مجموعة البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة بحيث تعطي معنى خاص وتركيبة متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها"[3].

فيما ركز(**Fernandez**) على مواقع الأفراد في التنظيم، فقال: "إن مجموعة الحقائق قد تعد معلومات أو بيانات اعتمادا على من يستخدمها، فما يعده مدير المستوى الأدنى معلومات، يعدها المدير التنفيذي في الإدارة العليا بيانات"[4]. بينما يشير قاسم على: "أن المعلومات ظاهرة أساسية، ومادة أولية ومورد لا غنى عنه في كافة النشاطات البشرية"[5]. لكن بدوي عرفها: "بأنها البيانات والحقائق التي نحصل عليها عن طريق الملاحظة والتجربة، أو التعليم، والتي تتميز عن الأفكار والاراء. وتدقق هذه البيانات أو تنساب عن طريق قنوات ووسائل الاتصال المختلفة، وتستخدم اليوم الآلات كالحاسبات

---

(1)غراب، كامل السيد، فادية محمد حجازي نظم المعلومات الإدارية – مدخل تحليلي، الرياض، مطابع جامعة الملك سعود، الطبعة الأولى، 1997، ص713.

(2) Boddy, D. Boonstera, A, & Kennedy, G(Management Information Systems: An Organization Perspective)1 ed, Prentice- Hall, UK.

إبراهيم محمد حسن، مصدر سابق، ص40.

(3)قنديلجي، عامر، وإيمان السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، بغداد، 1988، ص28.

(4) Fernandez, I. B. Gonzales, A& Sabherwal, R, (Knowledge Management; challenges, Soulutions, and Technologies)1 Ed, Pearson Prentice, Hall, New Jersey, 2004, P. 13-14.

إبراهيم محمد حسن، مصدر سابق، ص41.

(5)قاسم، د. حشمت، مدخل لدراسة المكتبات وعلم المعلومات، مصدر سابق، ص26.

والأجهزة التقنية في ميدان جمع المعلومات ومعالجتها"[1].

في حين وصفها عبد الفتاح بأنها: "هي أي مادة موجودة في حيز الفضاء وفي المجال الحاسوبي، إدخال المعلومات ومعالجتها واسترجاعها وتخزينها واستخدامها بجميع أنواعها النصية والصوتية والتصويرية البيانية، معلومات مفيدة تدل على معنى تحققت نتائجها من خلال معالجة البيانات الخام في نظام حاسوبي، ولها معنى وإفادة، وهي عكس كلمة بيانات"[2].

وعلى الرغم من اختلاف التعريفات لمصطلح المعلومات، فقد أشار اليها(**Debons**)على: " أنها ظاهرة علمية تتضمن أربع دلالات أساسية هي"[3]:

أولاً: التعبير عن حالة المعرفة، بمعنى التحول من حالة ذهنية إلى أخرى.

ثانياً: التعبير عن سلعة، بمعنى تمثيل العالم وما ينطوي عليه من أحداث وأشياء وحركات بصورة مادية يمكن تداولها والاستفادة منها.

ثالثا: التعبير عن عملية، بمعنى تحويل البيانات إلى وضع معرفي جديد.

رابعا: التعبير عن بيئة، بمعنى تطور التفاعل بين المتغيرات والظروف المحيطة بانتاجها واستخدامها.

تعرف المعلومات كمفهوم أكاديمي: "عبارة عن الوثائق والأخبار التي يتم الحصول عليها من المصادر المختلفة، وتشمل الحقائق والأفكار التي يتبادلها الناس في حياتهم العامة، ويكون ذلك التبادل عبر وسائل الاتصال المختلفة، وعبر مراكز ونظم

(1)بدوي، د. أحمد زكي، كتاب معجم مصطلحات الدراسات الإنسانية والفنون الجميلة والتشكيلية، رقم الكتاب: 26542، ص 192.

(2)عبد الفتاح، د. عبدالغفور، معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2000، ص155.

(3) Debons Anthony; et. AL(Information Science) Leydon Noordhoff, 1975, P. P21-24.

نقلاً عند. حشمت قاسم، مدخل لدراسة المكتبات وعلم المعلومات، مصدر سابق، ص26. ومابعدها.

المعلومات المختلفة "[1].

تعني المعلومات في الجانب السياسي، وكما وضحها الرمضاني: "بأنها الأداة التي من خلالها يتم تحويل البيئة الحركية إلى بيئة نفسية، والتي يتم بواسطتها إدراك الموقف السياسي"[2]. تدرس في الجانب العسكري، وكما وضحها كلاوز فيتز: "بأنها مجموعة من المعارف المتعلقة بالعدو وموطنه، وتُعدُّ الأساس الذي نبني عليه أفكارنا وافعالنا"[3].

أشار قاموس المصطلحات العسكرية إليها على أنها: "تقرير أو وثيقة لم يجري تحليلها من كل صنف، وتتضمن تلك البيانات والنتف المأخوذة من المراصد والتقارير والإشاعات والتقارير الجوية والمصادر الأخرى، والتي بتحليلها وتقويمها تنتج استخبارات".

أوجزت مصادر اخرى المعلومات بأنها: "البيانات الغير معالجة أو المقيمة ومن كافة الأشكال، وتتضمن تلك المأخوذة من الرصد، والتقارير، والمخططات والخرائط، والمصادر الأخرى".

تعقدت دلالات المصطلح عندما اقتحمت مادته في نسيج العلوم الحديثة، التي ساهمت في إعادة تشكيل معانيه لكي تتلائم مع طبيعة الوظيفة التي تمارسها مفردة البيانات في داخل سلسلة العمليات المعرفية المستخدمة لنقل المعرفة أو تبادلها في كيان كل علم من هذه العلوم، وعلى هذا الأساس أصبحت المعلومات تمثل منحى آخر يشمل ما يأتي[4]:

أولاً: إشارةً أو رمزاً تصف نسقاً محدداً للبيانات، كما في النبضات الرقمية المستخدمة في أدوات الاتصال والحواسيب.

---

(1)الهجرسي، سعد محمد، المراجع ودراستها في المكتبات، الموسوعة البريطانية، 1977، نقلاً عن د. ربحي عليان، أمين النجداوي، مقدمة في علم المكتبات والمعلومات، عمان، 1999، ص79.

(2)الرمضاني، د. مازن، السياسة الخارجية دراسة نظرية، دار الحكمة، بغداد، 1991.

(3)فيتز، كلاوز، في الحرب، ج1، تعريب أكرم ديري والهيثم الأيوبي، دار الكتاب العربي، القاهرة1974، ص141.

(4)الروز، د. حسن مظفر، الفضاء المعلوماتي، مصدر سابق، ص56.

ثانيـاً: خاصـية ملازمـة يـتم نقلهـا بـين تعاقـب أو مجموعـة تعاقبـات أو أنسـاق هيكليـة لشيء مـن الاشـياء، مثـل التعاقبـات الجينيـة، أو الرمـوز الثنائيـة الرقميـة في برمجيات الحاسوب التي ينشأ عنها تأثيرات محددة.

ثالثا: شيء ما مثل رسالة، أو بيانات ميدانيـة، أو صـورة تسـوغ تغيـيرا ملموسـا في إنشاء مفاهيم مشتركة بناء نظري، أو نسق معرفي نشا عن خبرة طبيعية أو عقلية.

ومن خلال مـاورد أعـلاه يصـعب، إن لم يكـن مـن المسـتحيل، حصر كـل أو جـل محاولات تعريف المعلومات، "فهناك وفق أحـد التقـديرات أكـثر مـن أربعمئـة تعريـف للمعلومات، أسهم بها متخصصون ينتمـون إلى مجـالات مختلفـة، وإلى ثقافـات وبيئـات مختلفة "[1].

وتأسيساً عـلى ماتقـدم آنفـا فـيمكن دمـج التعـاريف التقليديـة مـع التعـاريف الحديثة، ونسـتخلص مـنهما: بـأن المعلومـات هـي عبـارة عـن المعـارف المكتسـبة التـي تواردت عبر أجيال متعاقبة نتيجة البحث أو التبادل المعرفي، وتتكون على شـكل حقـائق وبيانات أو افكار وأخبار ذات صلة حميمة بعمليات الاتصال، خزائنها وقاعـدتها الماديـة الحديثة الحواسيب، وتلقي بنشاطاتها عبر عقد الشبكات الرقمية التـي يمارسـها الإنسـان على خارطة مفردات الطبيعة ويحصل عليها كحقائق، فهي نتـاج لأعـمال بحـث وتلقـي، وفي حالة تطور وانبعاث يحاول المرء من خلالهـا إعـادة تشـكيل مفرداتهـا الخـام ضـمن إطار مفاهيمي مشترك، يحقق من خلاله عملية الاتصال بالغير، لترسيخ الإدراك التفاعلي، وتوجيه السلوك نحو المسارات المطلوبة.

بـرزت عـدد مـن المصـطلحات مـع انطلاقـة ثـورة المعلومـات لهـا علاقـة بمفهـوم المعلومات، وأشار إليها الدكتور عبد الفتاح في معجمه، وتضمن بعض التعاريف التي لها علاقة بتلك الثورة وما آلت إليه، والملحق(أ) يتضمن تلك المصطلحات والتعاريف.

---

(1)Yuexiao, Zhang. Defintinition and Science of Information.Information Proccessing and Management, vol. 24.no. 4, 1988. PP. 479-491.

د. حشمت قاسم، مدخل لدراسة المكتبات وعلم المعلومات، مصدر سابق، ص30 ومابعدها.

## المطلب الثاني

## مكونات المعلومات ومنشؤها وخصائصها

تعد المعلومات "ظاهرة كونية أساسية لا نستطيع التعرف على كنهها على وجه اليقين، إلا أننا يمكن أن ندرك أثرها"[1]، وأصبح إنتاج المعلومات وإنشاؤها عبارة عن صناعة لها سوق كبير لايختلف كثيرا عن أسواق السلع والخدمات، وللوقوف على مكونات المعلومات ومنشئها وخصائصها سيتم تقسيم المطلب إلى ثلاثة فروع: يتضمن الأول مكونات المعلومات، ويدرس الثاني منشأ المعلومات، ويبحث الثالث خصائص المعلومات.

### الفرع الأول

### مكونات المعلومات

تعد الكينونات المعلوماتية هي المحل الذي تتم في بيئته سلسلة من العمليات والمعالجات الرقمية، وتنشأ عنه، أو ترتبط به مجموعة من وشائج الارتباطات والتفاعلات مع كينونات أخرى، أو مع عناصر أخرى، لتنتج عنها مستويات معرفية جديدة في عملية لاحقة، وبصورة عامة "تنقسم الكيانات المعلوماتية التي تعد مورداً للمعرفة في فضاء المعلومات إلى ثلاث مستويات"[2]:

اولاً. المستوى الأول: تُعدُّ البيانات هي المعطيات البكر، والأرقام والأصوات والجسور المرتبطة بالعالم الواقعي، "ويحتمل فيه أحداث وأفعال وتغيرات، وهي الحاضنة الأساسية لمعطيات أرقى تنبثق عنها نتيجة معالجة بكل أشكالها"[3].

ثانياً. المستوى الثاني: تشكل المعلومات كل أنواع البيانات والحقائق التي تم تجميعها بالملاحظة، أو المراقبة، أو التدوين - مسموعة كانت ام مرئية - وتمتاز

---

(1)قاسم، د. حشمت، مدخل لدراسة المكتبات وعلم المعلومات، مصدر سابق، ص25-26.

(2)الرزو، د. حسن مظفر، هندسة المعرفة: ماهيتها وتطبيقاتها، المجلة العربية للعلوم، العدد 32، 1998.

(3)حسن، د. حسين عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مصدر سابق، ص 36.

بكونها قابلة للمعالجة بتقنيات الحاسوب والآليات المعلوماتية المتاحة، فتحول إلى خطاب يحمل دلالة معرفية قابلة للتفسيروالتداول.

ثالثاً. المستوى الثالث: تكون المعارف حصيلة تقطير للبيانات، والمعلومات لانتاج قواعد منطقية تصلح للتوظيف في تجاوز عقبات مماثلة، أو توليد سلوك ذكي يتسم بالخبرة والحنكة في معالجة المواقف، وتشمل عملية توصيف المعرفة اختزان المفردات، واختيار الآليات المناسبة لمعالجة البيانات والمعلومات، وفق شبكة العلاقات والقواعد التي تربط بين هذه المفردات في انموذج معلوماتي تتكامل فيه الأواصر القائمة بين هذه المفردات، وبشكل يوفر بيئة برمجية متكاملة تمتلك القدرة على صنع القرار، وتقوم محتوياته باستثمار قاعدة المعرفة في تحقيق الأهداف المحددة له.

## الفرع الثاني

## منشأ المعلومات

تعد المعلومات منتجاً ملازماً لحياة الإنسانية منذ وجودها، فكل عمل بشري هو منتج ومستهلك للمعلومات، وتعد من الموارد الأساسية في العصر الحديث. ظلت المعلومات ملاصقا لكل فعل، ويصعب فصلها، حتى أدركت حقيقتها على أنها عنصرقائم بذاته، ويمكن فصلها عن أساليب العمل، ويعود الفضل إلى الوسائل الالكترونية الحديثة في تعميق هذا الاتجاه، مما ولد ثورة المعلومات والتكنولوجيا والاتصالات، فترافقت الاتجاهات الثلاثة في وقت واحد، وعندما نسأل من أين تنشأ المعلومات ومصدر الحاجة إليها؟ فالإجابةعلى السؤال "تبين أن المعلومات هي فكر إنساني يستند على أربعة عناصر هي: الموجودات، والأحداث، والعلاقات، والمفاهيم"[1]. وجميعها ذات صلة وثيقة بالمعلومات.

تحتاج الموجودات إلى المعلومات من أجل تصنيفها. فالأحداث يصاحبها فيض من المعلومات يشير إلى أزمتها، وامكانتها، وشواهدها، وفعالياتها، وعواقبها، ومن شارك

(1)علي، د. نبيل، عالم المعرفة، العرب وعصر المعلومات، سلسلة كتب ثقافية، الكويت، 1994. ص52 وما بعدها.

فيها وتأثر بها، ولكن العلاقات تحتاج إلى المعلومات لتحديد طبيعة العلاقة، والأطراف المتفاعلة معها، ونطاق تداخلها، وشروط وجودها من عدمه. وأما المفاهيم، فالمعلومات هي مادتها الخام التي تستخلص منها بنى هذه المفاهيم.

تزداد القدرة على توليد المعلومات "كلما زادت عقد المجتمع، وتنوعت أنشطته، وتسارع ايقاع أحداثه، وزاد معدل استهلاكه إياها أيضا. وتعبر ظاهرة انفجار المعلومات صدى لهذا التعقد والتنوع والتسارع"[1] نتج عن هذه الظاهرة استحداث الكثير من المرادفات حول المجتمع الذي نعيشه، أونتطلع عليه وهو مايسمى اليوم بمجتمع المعلومات.

قام مجموعة من الفلاسفة ومؤرخي التكنولوجيا وعلماء الاجتماع بصياغة مصطلح مجتمع المعلومات، وأضافوا إلى معجم العصر قائمة من الأسماء، "وبدأت مع الألفية الثالثة، ومن أكثر المرادفات دلالة وشيوعاً: مجتمع ما بعد الصناعة، ومجتمع ثورة المعلومات، ومجتمع الموجه الثالثة. وأول من صاغه دانيال بيل"[2]. وربما قد سبقه (ألان تورين) عالم الاجتماع الفرنسي، "وأحد أقطاب المدرسة البنوية في محاولته كشف اتساق النموذج الاجتماعي وتحليل الطبقية في المجتمع الحديث"[3].

اما المرادف الثاني فيمكن " اعتباره النظير الفلسفي لسابقه ذي الطابع التكنولوجي فرانسو ليوتار، الذي يرتبط فية موضوع بحثنا. ويظهر تغير طبيعة المعرفة وآليات إنشائها وانتاجها وتواصلها داخل المجتمع على أثر انتشار الكمبيوتر، ونظم المعلومات "[4].

---

(1)البسام، عبدالعزيز، العربية الفصيحة لغة التعليم في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 1984، ص39.

(2) Bell, D., (The coming of Post Industrial Socity), New York: BasicBooks, 1973. P. 12.

(3) Poster, M, (The Mode of Information), The University of Chicago Press. 1990 P. 123 -157.

(4) Loytard J- f, (The Post Modern Condition, Trans. Geoff Bennington and Brain Massumi, Minneapolis; University of Minneasota Press. 1984. P. 4

يعـد اليابـاني ماسـودا الـذي قـدم دراسـته الشـهيرة (عـن مجتمـع المعلومـات عام2000)، "وطرح فيها تصـوره عـن تحـول مجتمـع اليابـان إلى مجتمـع مغـاير بشـدة، نتيجة للنشأة الجديـدة لمجتمـع المعرفـة والمعلومـات، والتـي جعلتـه مغـايرا في أشـكال تنظيماته ومؤسساته وصناعاته، وأدوار أفراده وحكامه، ونسق القيم والمعايير التي تولـد الآليات، وتحكم العلاقات بين الأفراد والجماعات والمؤسسات داخل المجتمع"[1].

تكلم الفين توفلر عن حركة الارتقاء الحضاري مـبشرا بقـدوم موجـه ثالثـة - بعـد موجتي الزراعة والصناعة-تحمل في طياتها أنماطا جديدة للحياة، "من أبـرز ملامـح هـذا النمط المجتمعـي الجديـد اسـتخدامه مصـادر طاقـة متنوعـة ومتجـددة، وطـرق إنتـاج جديدة، أساس قيامها هو ثورة المعلومات، تضفي على علاقـات مؤسسـاته اختلافـاً حـاداً عن تلك التي عهدناها خلال الموجة الثانية"[2].

أصبحت بعض الاصـطلاحات التـي رافقـت نشـأة المعلومـات وثورتهـا جـزءًا مـن مسيرتها ضمن ثقافة المجتمع العامة، وعلى سبيل المثال لاالحصر: عصر الكمبيـوتر، ثـورة الألكترونيـات، انفجـار المعلومـات، ثـورة المعلومـات، ثـورة العلـم والتكنولوجيـا، ثـورة الاتصالات، عصر اقتصاد المعرفة.

---

(1)Masuda Y. (The Information Technology Revolution) Oxford, Blackwell, 1985, PP. 620-634

(2) Toffler, A., (Third Wave) Bantam Books, 1980, p5.

## الفرع الثالث

## خصائص المعلومات

حدد بعض الباحثين ومنهم (**McGarry**) في عقد الثمانينات من القرن الماضي بعض الخصائص للمعلومات منها[1]:

أولاً: أنها أقرب للترادف مع الحقائق.

ثانياً: لها تأثير تحويلي، أو تدعيمي على مايعرفه الإنسان.

ثالثا: تستخدم كعامل مساعد في اتخاذ القرارات.

رابعا: هي حرية الاختيار للإنسان.

خامساً: هي عنصر ضروري في مواقف الاختبار.

سادساً: هي المادة الخام التي نستخلص منها المعرفة.

ثمرات الخصائص الجديدة للمعلومات

تعد التطورات المتسارعة التي امتازت بها المعلومات، والفضاء المعلوماتي الذي ترتكز جذورها في تربته غير المرئية، جعلها تثمر بخصائص كثيرة نجمل بعضها بما يأتي[2]:

أولاً: خاصية التميع والسيولة: تُعدُّ المعلومات ذات قدرة هائلة على إعادة التشكيل والصياغة، ويمكن تمثيل المعلومات نفسها في صورة قوائم، أو اشكال بيانية، أو رسوم متحركة، أو أصوات ناطقة، وتستغل أجهزة الإعلام بشكل أساسي ودائم، وتظهر خاصية الميع والسيولة في رسائلها الإعلامية، وتتلون بزتها بما فيه مصلحة المعلن أو المهيمن.

(1) McGarry, K. J(Changing Context of Information; An Introductory Analysis). London, Bingley, 1981.

د. حشمت قاسم، مدخل لدراسة المكتبات وعلم المعلومات، مصدر سابق، ص31 ومابعدها.

(2)علي، د. نبيل، العرب وعصر المعلومات، مصدر سابق، ص50.

ثانياً: المعلومات قابلة للمشاركة: تكمن خاصية المعلومات كموجودات في قابليتها للمشاركة بين أي عدد من الاشخاص، أو مناطق التجارة والأعمال، والمنظمات والمؤسسات، ولا يوجد أي تلازم منطقي لحصول نقصان من قيمتها بالنسبة لمستثمريها كنتيجة لتعدد استخداماتها. يمكن أن تكون الموجودات المعلوماتية بحوزتك، وحوزة الغير، وبنفس الخصائص الذاتية والوظيفية، والفرق بينهما هو اختلاف اللغة، "وتؤدي عملية المشاركة في المعلومات إلى مضاعفة قيمتها؛ وكلما ازداد عدد الأشخاص الذين يستخدمونها، ازداد ثراؤها الوجودي، وعمق توظيفها المعرفي، وازداد حجم المنافع الاقتصادية المستخلصة منها، ومن يمتلك المعلومات الأفضل، سيمتلك فرصة التفوق على الغير، وخاصة المعلومات المهمة، والتي يتم حصرها وراء جدار معلوماتية، ومنع الغير من الوصول إليها، ولا تتوقف المعلومات بخاصية المشاركة بحسب، بل في خاصية المضاعفة والتكرار"[1].

ثالثا: تتسم المعلومات بتوسع تقنيتها وأهمية ركائزها: أصبحت المعلومات وتقنيتها تمثل البنيان والركائز الأساسية للتنمية الصناعية والزراعية والسياحية والاجتماعية والتعليمية والثقافية، والتي تعتمد على تزايد المدخل التقني في الأداء، وبروز تأثيرها. "ومن نتاجها انتشار استخدام الإنسان الآلي (الروبوت) في الإنتاج الصناعي والحجز الآلي التلقائي في المواصلات والفنادق والمطاعم. كما أن مجالات الأمن والدفاع عن الدول والامم في عصر ثورة المعلومات يعتمد مباشرة على تكنولوجيا الفضاء واستكشاف المعلومة واستقرائها وتحليلها واستنتاج مؤشرات مفيدة منها"[2].

رابعا: قابلية نقلها عبر مسارات محددة: يمكن نقل المعلومات بعدة طرق، أو مايطلق عليه بالانتقال الموجه، أو بثها بشكل اعتيادي على المشاع لمن يريد استقبالها، فهي تمتاز بالمرونة أثناء عملية نقلها.

خامساً: تتسم العناصر المادية بالندرة، وهو أساس اقتصادياتها، وتتميز المعلومات بالوفرة، فيسعى منتجوها وضع قيود عليها لتخضع لقوانين العرض والطلب.

---

(1)الرزو، د. حسن مظفر، الفضاء المعلوماتي، مصدر سابق، ص70.

(2)الهادي، د. محمد، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار الشروق، القاهرة، 1989، ص19.

سادساً: تزداد قيمة المعلومات بزيادة حجم استخدامها: لا تعاني المعلومات أي استهلاك، كما تعاني الأجهزة المادية. وتزداد قيمة المعلومات كلما زاد حجم استخدامها، ولهذا السبب هناك ارتباط وثيق بين معدل استهلاك المجتمعات للمعلومات، وقدرتها على توليد المعارف، "لذا فإن هناك مسألة جوهرية أخرى لا بد من ذكرها، وهي ترتبط بقدرة صناع القرار على قراءة المعلومات، وسبر محتواها المعرفي، لأن نوعية القرار المصنوع يعتمد على دقتها وموضوعيتها، وقدرة صانع القرار على تفسيرها، وتوظيفها لاتخاذ القرار الصائب للحالة المطروحة أمامه"[1].

سابعاً: المعلومات قابلة للتلف والاندثار: تكون المعلومات عرضة للتلف، أو الفناء مع مرور الزمن، شأنها مثل بقية الموجودات الاقتصادية، وتعتمد سرعة فقدانها للقيمة الكامنة بمفرداتها، وتمتلك عمراً مثمراً وبعداً زمنياً عند المستوى العملياتي، وتقتصر قيمة المعلومات على أحدث البيانات التي تخص الدراسة، وتطرح المنظمة المعلومات التي تجاوزت البعد الزمني لصلاحية استخدامها.

ثامناً: تزداد قيمة المعلومات بزيادة دقتها: "كلما كانت المعلومات دقيقة تصبح أكثر فائدة وذات قيمة أعلى، ويعتمد مستوى الدقة في البيانات لحد كبير على طبيعة المعلومات والآلية المقترحة لاستخدامها"[2]. يجب أن تكون بعض أنواع المعلومات دقيقة بنسبة (100%)، لأنه يعتبر مطلب أساسي لصحة استخدامها، كما في الأمور المتعلقة بصحة الإنسان وسلامته، أو في عمر المحركات الخاصة بالطائرات والسفن الفضائية. بينما تقل الدقة لبعض المعلومات إلى مستوى أدنى كما هي الحال مع المعلومات التي تسير دفة الأمور اليومية.

تاسعاً: الشك في المعلومات: يشوب معظم المعلومات درجة الشك وعدم اليقين، إذ لا يمكن الحكم إلا على بعضها بصفة نهائية، لكن يجب أن لا ننظر إليه كدليل على عدم كفاية المبادئ العلمية، أو عدم صحة الافتراضات، أو عدم دقة أجهزة التقاط المعلومات، أو عدم صفاء قنوات تبادلها. وبدد ديفيد هيوم أي أمل للعلم حينما قال:

(1)الرزود. حسن مظفر، الفضاء المعلوماتي، مصدر سابق، ص71.

(2)نفس المصدر السابق، ص71.

"لا يمكن الوصول إلى اليقين، فأقصى ماتستطيع قوانين العلم ونظرياته أن تدعي هو انها احتمالية"[1]. وتفرض الدوافع النظرية والعلمية ضرورة أن تجمع نظم المعلومات بين القدرة على التعامل مع القاطع والمحتمل، مع الواضح والملتبس، مع الحدود الفاصلة ومناطق الضلال المتداخلة، وان نطبق ما يوصي به الحدث والعقل، عندما لا تجدي القواعد والمبادئ حلا قاطعا.

عاشراً: سهولة نسخ المعلومات: إن أهم ما يميز المعلومات هو سهولة نسخها، ويستطيع مستقبل المعلومة نسخ ما يتلقى من معلومات بوسائل ميسرة للغاية، ويشكل ذلك عقبة كبرى أمام تشريعات حماية الملكية الخاصة للمعلومات.

حادي عشر: تزداد قيمة المعلومات عند انضمامها إلى معلومات أخرى: عند انضمام معلومات إلى معلومات من نوع آخر، ربما ستنتج معلومات ذات قيمة عليا، فحينما تتطابق معلومات المصادر، أو المتعاونيين مع التصوير الجوي بخصوص هدف من الأهداف العسكرية، تعد معلومات المصدرين مهمة بحد ذاتها. وستصبح المعلومات المستحدثة من خليطهما المتجانس بالغة الأهمية من منظور عسكري. ولا يمكن في كثير من الأحيان إدماج البيانات والمعلومات وتوحيدها في قالب منطقي سليم، دون تبني سياسية محكمة ترتكز على آلية ذات دلالة عملية، وتترجم فيها المتغيرات المتباينة ظاهرياً لتصبح صورة واضحة لاستثمار الواقع.

وتأسيساً على ماتقدم، يمكن القول أن المعلومات ظاهرة أساسية ومستمرة تدخل في أي نشاط بشري أيا كانت طبيعته. تحدد المعلومات علاقة الإنسان بخالقه، وعلاقته بمجتمعه وبيئته، وعلاقة المجتمعات مع بعضها في السياسة والاقتصاد وإدارة المصالح. تستمر المعلومات في حالة تطور ونمو خصائصها، ومادام هذا المصطلح يتفاعل مع الفضاء المعلوماتي فلا تتحدد خصائصه ضمن هذه الفترة الزمنية، وسينتج عنها خصائص أخرى تتفاعل مع الأجيال القادمة.

(1)نفس المصدر السابق، ص72.

## المطلب الثالث

## أنواع المعلومات ومصادرها

### الفرع الأول

### أنواع المعلومات

تختلف طبيعة جمع المعلومات باختلاف المعلومات المطلوبة. فوزارة الدفاع مثلاً تحتاج إلى معلومات عسكرية عن دولة الخصم (قواتها، تعبئتها، تدريبها، تسليحها، جغرافيتها. . . . . ). وتحتاج وزارة الخارجية إلى معلومات سياسية، بينما تحتاج وزارة العلوم والتكنولوجيا إلى معلومات علمية، أما رئاسة الدولة فإنها تحتاج إلى كافة المعلومات التي تتعلق بالجوانب السياسية والعسكرية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والمعلوماتية. . . " ويمكن تقسيم المعلومات طبقاً للمستوى الذي يحتاج اليها، إلى"[1]:

أولاً: المعلومات الاستراتيجية: وهي المعلومات التي يجب توفرها لخدمة متخذ القرار على المستوى الاستراتيجي السياسي/العسكري. وعدم تقدير أهميتها يسبب خطأً في عملية اتخاذ القرار، ومن الأمثلة التاريخية خطأ الإدارة الأمريكية في تقييم طبيعة مسرح العمليات، وتوقع الأحداث والمستجدات الدولية، عندما قررت التدخل في فيتنام، مما كلفها خسائر مادية وبشرية كبيرة، وكذلك الخطأ الذي وقع فيه الاتحاد السوفيتي سابقا، عندما قرر التدخل المباشر في أفغانستان.

تتضمن المعلومات الاستراتيجية " كافة المعلومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية الواجب توفرها إلى متخذي القرار، إضافة إلى المعلومات التالية"[2]:

أ) طبيعة مسارح العمليات.

ب) القوة العسكرية والقدرة القتالية للقوات المسلحة المعادية، أو المحتمل أن تواجهها

(1)عطية اللـه، أحمد، القاموس السياسي، مصدر سابق، ص1162.

(2)الأيوبي، الهيثم ورفاقه، الموسوعة العسكرية، مصدر سابق، ص251.

قواتنا، ومدى احتمالات استخدامها لأسلحة التدمير الشامل.

ج) القدرة القتالية للقوات المسلحة الصديقة، والتـي يمكـن الحصـول عـلى تعاونهـا في فترة الحرب.

د) معلومات عن التطور التكنولوجي في التسليح، ووسائل التدريب.

ه) معلومات عن تطور تكنولوجيا الاتصالات، ودورها في وسائل القيادة و السيطرة.

و) الأحداث والمتغيرات الدولية في المنطقة.

ز) الموقـف السـياسي الـداخلي في البلـد الخصـم – درجـة اسـتقراره - العلاقـات بـين الأحزاب السياسية، وعلاقة الشعب بها، وعلاقتهـا مـع القـوات المسـلحة، والـبرامج السياسية.

ح) الاتجاه العـام للسياسـية الخارجيـة للحكومـة الخصـم - طبيعـة علاقتهـا مـع دول أخرى- المعاهدات والاتفاقيات - التناقضات بين الدول والأحلاف.

ثانياً: المعلومات العمليّاتية: هـي المعلومـات الضروريـة اللازمـة لتخطـيط وإدارة العمليات، وتشمل:

أ) معلومات عن الأرض والطقس، وتأثيرها على العمليات العسكرية.

ب) تأليف وانفتاح قوات الخصم الرئيسية وقوات الاحتياط، ومناطق انفتاحها.

ج) مراكز القيادة والسيطرة للخصـم، وعقـد المواصـلات المهمـة، والأهـداف الحيويـة ضمن ساحة العمليات.

د) المنشآت والمناطق الإدارية، وخطوط المواصلات، ومصادر الإسناد اللوجستي.

ثالثـا: المعلومـات التَعبويّـة: وهــي المعلومـات التــي تخـدم قـادة التشـكيلات والوحدات، وتشمل:

أ) طوبوغرافية الأرض و تأثيرها على العمليات العسكرية.

ب) حجم وتنظيم وتسليح العدو واحتياطه.

ج) مستوى تدريب القادة والقيادات والقوات، وأماكن تمركزها.

د) نوعية التسليح المتيسر لهذه القوات وخصائصها.

ه) نوايا العدو في استخدام أسلحة التدمير الشامل.

## الفرع الثاني

## مصادر المعلومات

تعد المعلومات بأنها كافة الأخبار والمواد والوثائق التي يتم الحصول عليها من المصادر المختلفة، لذا فإن المعلومة لها ارتباط بالمصدر، وله الدور الكبير في إيجادها ونقلها.

المصدر: "هو أصل الكلمة التي تصدر عنها صوادر الأفعال وتفسيره، والمصادر كانت أول الكلام، كقولك الذهاب والسمع والحفظ، فنقول ذهب - ذهاباً، وسمع- سماعاً، وحفظ – حفظاً"[1]. والمصدر"هو من مصادر الأفعال ومستمر في فعله"[2].

عرف المصدر في العصر الحديث بأنه" المنبع الذي تأخذ منه المعلومات". وعند جمع هذه المعلومات من مصادرها المختلفة، وإجراء عملية الدمج والتقاطع عليها، واخضاعها لعملية التقويم والتفسير، ستصبح هذه المعلومات حقائق، أو معارف، ويجب أن توثق وتثبت في كتب ونشرات، أو اقراص ألكترونية أو شرائح سمعية وبصرية، ومايطلق عليه بوعاء المعلومات.

يعد الوعاء: "هو ظرف الشيء، وجمعه أوعية، ووعي الشيء في الوعاء أي جمعه فيه". وفي حديث أبي هريرة ﷺ: (حفظت عن رسول الله ﷺ وعاءين من العلم) ;أراد الكناية عن محل العلم وجمعه، فاستعار له الوعاء، والوعاء أشمل من المصدر، والمصدر "اشتق من الفعل ووضعت مشتقاته في وعاء"[3].

يشمل مصدر المعلومات مرسل المعلومات، أو الشخص المسؤول عن إيصال المعلومات، وهذا لا يكفي من دون تدخل عناصر أخرى من قنوات أو وسائل الاتصال.

---

(1)ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم الإفريقي المصري، لسان العرب، تصحيحي أمين محمد عبدالوهاب ومحمد الصادق العبيدي، ج7، دار احياء التراث العربي، ط1، بيروت، 1996، ص302.

(2)نفس المصدر السابق، ص302.

(3)ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، تدقيق يوسف البقاعي، مؤسسة الاعلمي، ج3، بيروت، 2005، ص4320.

لذا فإننا نرى أن قناة الاتصال المستخدمة في حقل الاتصال هي قرب دلالة على عبارة المصدر المستخدمة في حقل المكتبات والمعلومات.

تمثل مصادر المعلومات "جميع الأوعية والوسائل، والقنوات التي يمكن عن طريقها نقل المعلومات إلى الجهة المستفيدة منها منذ نشوئها وحتى عصرنا الحالي; ويعني هذا في مجال علم المكتبات والمعلومات كل مايمكن جمعه، أو حفظه وتنظيمه، واسترجاعه بغرض تقديمه إلى المستفيدين"(1).

ويمكن أن تكون مصادر المعلومات بأنها: " نظام اتصال في أي وسط يعتمد على فئتين أساسيتين من مصادر المعلومات، قد تكون إحداهما وثائقية تمد المستفيدين بالمعلومات سواء كانت في المكتبة أو في أحد مراكز المعلومات، أو كجزء من خدمات المعلومات، والأخرى غير وثائقية، أو ما تعرف بالشخصية أو الغير رسمية، والتي تمثل فرد أو هيئة لديها القدرة على اعطاء ردود موثق فيها للإجابة عن الاسفسارات العلمية أو التقنية"(2).

ويرى آخرون أن مصادر المعلومات "تشمل كافة المواد التي تحتوي على معلومات يمكن الإفادة منها لأي غرض من الأغراض"(3). لكن التطورات الكبيرة في مجال النشاط العلمي التي حدثت في القرن العشرين "انعكست على إيجاد مصادر تكون أقل كلفة وأكثر استيعابا للمعلومات، لحل مشاكل المكتبات ومراكز المعلومات"(4).

تعد العمليات الفنية الحديثة المتبعة لجمع المعلومات من مصادرها وإرسالها إلى مراكز المعلومات من الأمور المهمة في العصر الحالي، نظراً لما تقوم به من اختيار وتجميع وتحليل المعلومات باعتبارها مسؤوليات أساسية، وتركز على التكشيف والاستخلاص والإفادة منها في مراكز المعلومات.

---

(1)إبراهيم د. عامر، ومصطفى، د. ربحي، وفاضل، د. إيمان، مصادر المعلومات، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص13، وما بعدها.

(2)قاسم، حشمت، مصادر المعلومات وتنمية مقتنيات المكتبات، القاهرة، 1988، ص15.

(3)قندلجي، عامر، ومحمد الخفاجي، التوثيق، هيئة المعاهد الفنية، بغداد، 1992، ص33.

(4)قاسم، حشمت، المكتبة والبحث، مكتبة غريب، القاهرة، 1983، ص58.

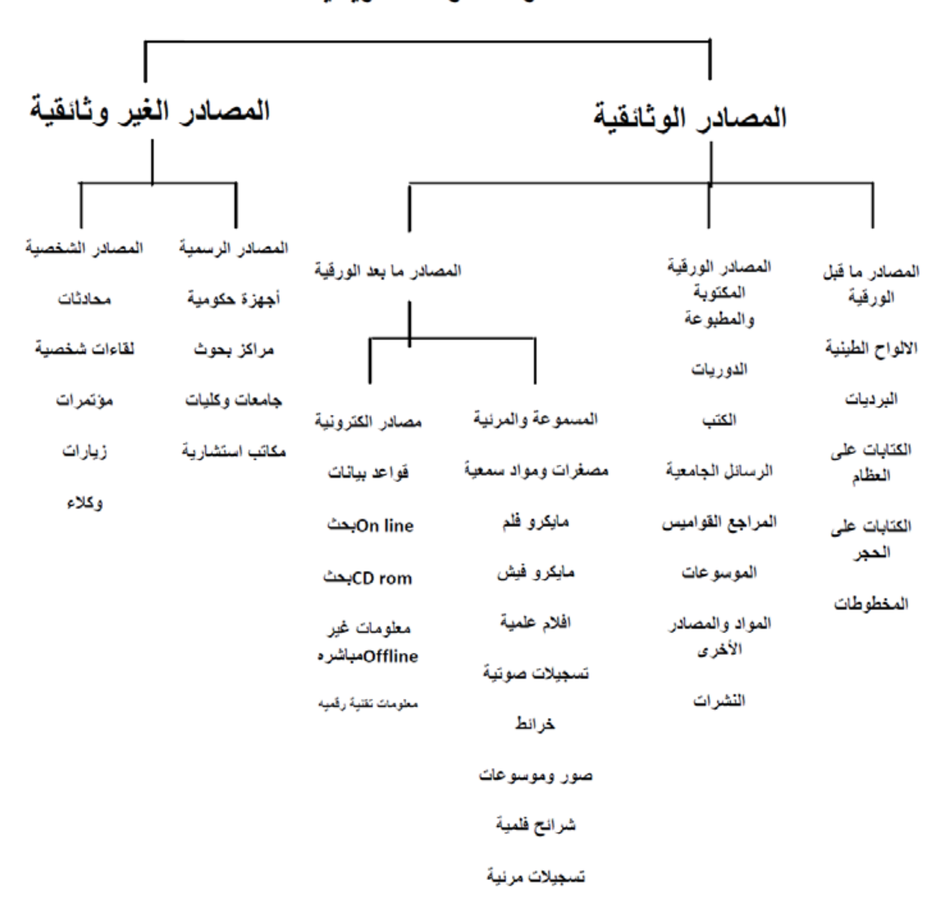
اختزلت المسافات وفتحت افاق جديدة بين الانسان وتقنيات الاجهزة الحديثة مع بداية ثورة المعلومات وولادت علوم جديدة في ارحام العلوم التقليدية المعروفة وظهور التخصص الموضوعي والتداخل مابين العلوم ناهيك عن ظهور الحاسبات في الجيل الأول عام (1948 م) وما رافقها من تطورات في صناعة وتطور وسائل الاتصال عن بعد والتي ربطت بقاع العالم بعضها بالبعض عبر شبكة من الاتصالات للمعلومات السمعية والبصرية والنصية، وتمكن فكر الانسان المبدع من تحويل الكلمات المكتوبة إلى اشارات رقمية تتعامل مع الحاسبات، وإلى اشارات قياسية تتناقلها وسائل الاتصال السلكية واللاسلكية. وأصبحت المعلومات اكثر اتاحة وتنوعت كمياتها واوعيتها، وصارت مصادر المعلومات التقليدية في المكتبات لا تسد ولا تشبع حاجات المستفيدين، واتجهت الانظار إلى خارج اسوار المكتبات، واتخذت المعلومات سلعة وراسمال جديد وبات التعامل معها كمورد استراتيجي في الحياة الاقتصادية مما جعلها ان تتاقلم وتتوائم مع بيئة تكنولوجية جديدة قادرة ان تلبي الاحتياجات المتعددة والمتنامية للمجتمع.

تعددت أشكال مصادر المعلومات التي جاءت عبر مراحل التاريخ فمنها: "قد تكون وثائقية رسمية، أو غير رسمية، وغير وثائقية صادرة من جهة، تعتمد تلك الجهة المسؤولة عن إصدارها، سواء كانت حكومية، أو منظمات إقليمية أو دولية. إلا أن هذه المصادر يمكن تقسيمها مادياً وعبر التاريخ إلى نوعين"[1]. أحدهما يمثل الحالة التاريخية لمصادر المعلومات، واما الثاني يمثل التطور النوعي لها، والشكلين (2، 3) يوضحان مصادر وأوعية المعلومات وتطورها نوعيا وتاريخيا.

---

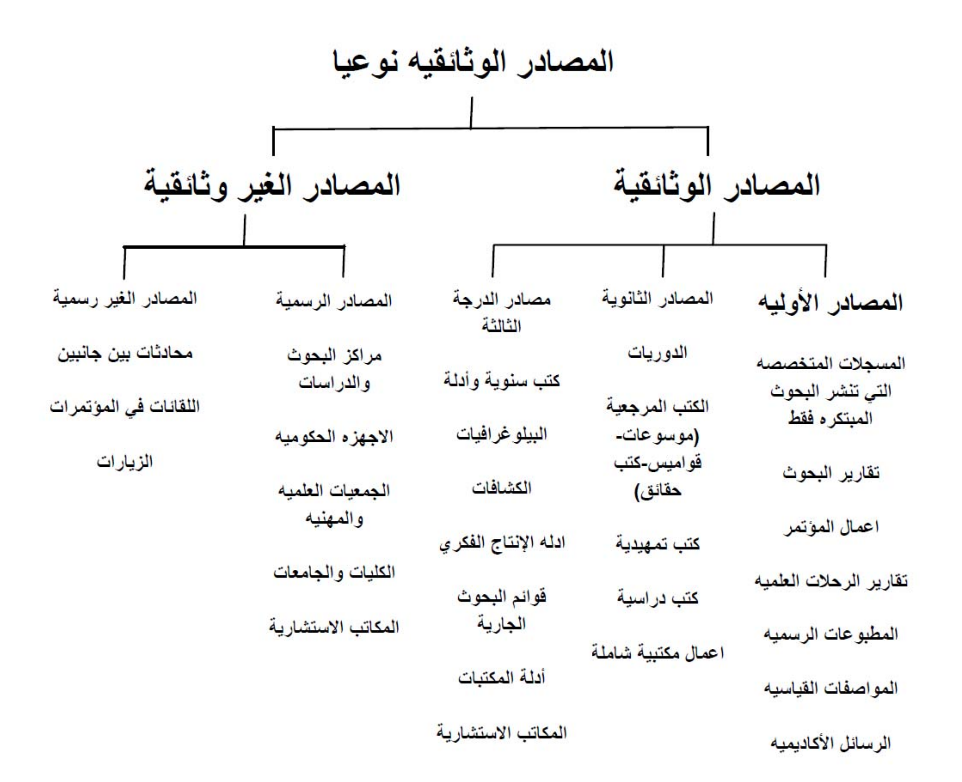
(1)إبراهيم د. عامر، ومصطفى، د. ربحي، وفاضل، د. إيمان، مصادر المعلومات، مصدر سابق، ص15-30.

الشكل (2) يوضح مصادر وأوعية المعلومات عبر مراحل التاريخ




نقلاً عن د. عامر، مصطفى ابراهيم، د. فاضل ربحي، د. إيمان السامرائي: مصادر المعلومات 2000 ص 16 -21

الشكل (3) التطور النوعي لمصادر المعلومات




نقلاً عن المصدر د. محمد فتحي عبد الهادي: مقدمه في علم المعلومات، 1984، ص84.

تتواجد مصادر عديدة للمعلومات في عصرنا الحالي، منها: "الدوريات، والكتب، وتقارير البحوث، والبيانات، والأوراق المقدمة إلى الندوات والمؤتمرات، والرسائل الجامعية، وبراءات الاختراع، والمعايير الموحدة، وكذلك النشر المصغر، وهو ما يعني إعادة تسجيل النصوص المكتوبة على هيئة كتب ودوريات في شكل مصغر، أو جيل معلومات جديدة في شكل مصغر، مثل الميكروفلم، والميكروفيش، والشرائح، والأشرطة، والأقراص، وغيرها"(1).

(1)عبدالهادي، د. محمد فتحي، مقدمة في علم المعلومات، القاهرة، 1984، ص38-40.

حقق استخدام الميكروفلم وحده في مراكز المعلومات الإعلامية وفراً يصل إلى مابين 95-99%، من الحيز المطلوب لحفظ المعلومات، كما أدت الطفرة الهائلة لإنتاج المعلومات إلى طفرة مشابهة في مجال تخزين المعلومات واسترجاعها، "كما استخدم الحاسب الالكتروني في تحقيق التوحيد القياسي لمقاسات صور الوثائق بعد فترة من المعانات بسبب تباين أحجامها، وقد انخفضت كلفة التخزين، وارتفعت سرعة استرجاع المعلومات إلى قرابة 10% في السنة الواحدة"[(1)].

توفر الأقمار الصناعية كمّاً كبيراً ومتنوعاً من المعلومات التي تفيد في كافة مجالات التنمية بشكل مباشر، وبدونها لا تستطيع أي دولة نامية أن تخطط على نحو فعال لبرامجها التنموية المختلفة، "وغالبا ما تتاح المعلومات من هذه المصادر بسهولة للشركات التابعة للدول المتقدمة، وتحجب المعلومات الهامة عن الدول النامية"[(2)].

يمكن إضافة مجموعة من المصادر الحديثة في الوقت الحالي للحصول على المعلومات، إضافة إلى ما ورد آنفا، "وتشمل مصادر جمع المعلومات الحديثة ما يأتي ":

أ. المصادر السرِّية:وهي تلك المصادر التي تقوم بجمع المعلومات بطريقة سرية، ويمكن تقسيمها إلى ما يأتي:

1) مصادر الخدمة السرية البشرية: هم مجموعة من الوكلاء المتدربين والمحترفين، الذين يعملون في منظمة سرية، واجباتهم تمثل حجم العمل الخاص الموكلين به للحصول على المعلومات السرية، والتي تشمل الجوانب (العسكرية – السياسية - الاقتصادية. . . . . إلخ )، والتي تكشف نوايا الدول المستهدفة، والتي يصعب الحصول عليها بطرق أخرى.
2) مصادر الخدمة الفنية، وتشمل: أجهزة الاستطلاع اللاسلكي، واللاسلكي الفني، والراداري السوقي، والاستطلاع الجوي السوقي، والاستطلاع العميق، والاستطلاع الفضائي.

---

(1)عبدالهادي، د. محمد فتحي وآخرون، مراكز المعلومات الصحفية، دار المريخ للنشر، الرياض، 1984، ص175-186.

(2)عبدالهادي، د. محمد فتحي، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، مصدر سابق، ص31.

ب. المصادر العلنية:هي المصادر المكشوفة التي يمكن الاعتماد عليها في جمع المعلومات من خلال نشاطات هيئات مختلفة ( الملحقيات العسكرية، والتجارية، والبحرية، والجوية، والثقافية - وزارة الخارجية - وزارة الإعلام. . . . . إلخ )، وتشمل:

1) المطبوعات: ( صحف – مجلات – كراسات – أبحاث. . . . إلخ).

2) محطات الإذاعة والتلفزيون: (خطابات المسؤولين - البرامج الخاصة. . . . . إلخ).

3) الاستعراضات والتمارين والمناورات العسكرية.

4) المعارض: (العسكرية – العلمية – التجارية – الثقافية. . . . . إلخ).

5) مصادر علنية ذات طبيعة خاصة، وتشمل: (المحادثة - الاستماع والتنصت – المراقبةالبصرية – الزيارات – الرحلات - وسائل الإعلام).

وتأسيسا على ماتقدم، فإن المعلومات مهما تعددت تعاريفها ومفاهيمها والاصطلاحات التي ولدت، وستولد عنها في المستقبل، ومصادرها، وأوعيتها، ونشأتها، وتعدد خواصها، فإنها في النهاية هي العنصر الأساسي الذي يحتاج إليه صانعوا ومتخذوا القرارات في كافة الجوانب؛ السياسية والاقتصادية والعسكرية والتكنولوجية.

أصبحت المعلومات ذات أهمية بالغة في عصرنا الحالي، الذي تشن فية الحروب المعاصرة، ولم تعد تدخل في باب التكتيك، بل في باب الاستراتيجية الهامة والخطيرة، والمعلومات المطلوبة تشمل: المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بالجوانب السياسية والاقتصادية والعلمية والجغرافية العسكرية والمواصلات، والعوامل النفسانية والاجتماعية وأعمال التخريب المادي والمعنوي، والمعلومات المتعلقة بالقوات المسلحة للخصم.

تعد المعلومات هي العنصر الأساسي في كل شيء، فهي عين القيادة وأذنها، فبموجبها توضع الخطط الدقيقة، وتقاد الأمة إلى شاطئ الأمان لتحقيق أهدافها وبناء مجتمعها بالطرق العلمية السليمة.

ينتج عصر المعلومات تأثيرات اجتماعية ونفسية واخلاقية وقانونية. . . . . . الخ. فسيل المعلومات يؤثر على الانسان وعالمه الروحي وثقافته الشخصية وسلوكيته على

نمط استهلاكه وانتاجه.

تعمل مخرجات ثورة المعلومات الجديدة على اعادة وتوزيع واكتساب واستثمار المعلومات بين الناس، وتخلق اوضاعاً جديدة بينه حسب موقعهم في بيئة المعلومات وشبكاتها وقنواتها.

تنشأ الحاجة إلى اعاة النظر في مفاهيم الديمقراطية المعروفة تقليدياً، وتزداد الحاجة إلى استيعاب الديمقراطية المعلومية كمفهوم ووعي وممارسة، وتبرز إلى الساحة مسألة الدور والتأثير الذي يمكن ان تقوم بهما المعلوماتية ويتماشى مع تقنيات العصر الحديث وأثره على المجتمع .

يتوسم عصر المعلومات بتيارات واتجاهات ايديولوجية تميزه وتنسجم معه ايضاً، وهذة السمات والتوجهات تلتقي في نظريات المجتمع الصناعي والمجتمع المعلوماتي وتتناغم فيما بينهما ضمن نظريات الحداثة ومابعدها والتي ساعدت على طرح الخيارات والبدائل لتطور الانسانية والبشرية من منظور كوني وأكتسابها طابعاً اعلامياً شاملاً، واخذ المجتمع يوصف ويوسم على الاغلب بأعتباره مجتمع معلومات يركز اهتمامه على المراحل الحديثة والمعاصرة والتي تعطي دوراً للمعرفة والعلم والمعلومات ركناً اساسياً في صياغته وأعتباره من الاركان الاساسية في المنظومات الفكرية الاجتماعية المعاصرة.

## المبحث الثاني

## المعلومات وعلاقتها بالمعرفة

رافقت المعرفة منذ القدم المعلومات، وتحدث عنها الفلاسفة والمفكرين بمختلف الأطياف البشرية، وأكد عليها القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة، وكان لها الدور المؤثر في تطوير المجتمعات وبمختلف الجوانب الإنسانية.

دخل العالم عصر ثورة المعلومات، والتي غطت نشاطاتها كافة أرجاء المعمورة، وتفاعلت مع كافة العناصر التي رافقتها، والمعرفة هي جزء من تلك العناصر، لذا نجد أن المعلومات قد دخلت عنصر رئيسيا في فهم مصطلح المعرفة، وأن تقسيم المجتمعات وفق المراحل التطورية عبر العصور التاريخية بأشكالها الثلاث (الزراعية – الصناعية - المعرفية)، إلا لتشخيص المستوى المعلوماتي والمعرفي لتلك المجتمعات، وبينما تميزت معلومات المجتمع الزراعي بالبساطة والقلة، والتي تم مناقشتها في الفصل الأول، إلا أنها وضعت القواعد والأساسيات لاتساع وتوافر المعلومات والمعرفة ذاتها، وهي التي نقلت العالم إلى المجتمع الصناعي، وإن ازدياد هذا الاتساع والتوافر هو الذي حقق الانتقال الفعلي إلى مجتمع ثورة المعلومات، أو ما يطلق عليه مجتمع المعرفة. فالمعلومات هي المادة الأولية الأساسية وثمرتها هي المعرفة.

استخدم مصطلح المعرفة بصورة واسعة، وجاء نتيجة لتراكم معلوماتي نشأ بخواص متطورة لا تحتاج سوى بذل الجهود من أجل تنظيمه وتوظيفه، وبما يجعله أكثر تيسيرا وفاعلية وكفاءة. ولكي يحاط موضوع المعرفة وعلاقته بالمعلومات وما لهما من علاقة في عملية صنع واتخاذ القرار بشمولية أكبر، فلابد من تصنيفه من قبل الباحث إلى ثلاثة مطاليب: يشمل المطلب الأول مفهوم المعرفة وأهميتها، ويبحث المطلب الثاني المعرفة كحقيقة معلوماتية وعلمية، أما المطلب الأخير فيدرس المعرفة ودورها في صنع واتخاذ القرار.

## المطلب الأول

## مفهوم المعرفة وأهميتها

وجد الباحثون المتخصصون في دراسة موضوع المعرفة مفاهيم كثيرة لها، وخاصة بعد ظهور الثورة التكنولوجية في القرن التاسع عشر، وتعززت خلال القرن العشرين.

تطورت تلك المفاهيم التي تتعلق بمصطلح المعرفة بعد ثورة المعلومات، وقد أدلى كثير من الباحيثين المتخصصين في تعميق مفومها الجديد.

عرف (**Turban&potter**) المعرفة على أنها: "المعلومات التي يتم تنظيمها ومعالجتها لغرض الفهم، والدراسة، والممارسة، والتعلم، ومن ثم التطبيق في الأعمال، أو لحل المشكلات وانجاز العمل"[1]. لكن (**Fernandez**) ينظر إلى المعرفة على أنها: "اختلاف عن البيانات والمعلومات بنظرتين: الأولى تعد المعرفة في المستوى الأعلى في الهرم الإداري، ثم المعلومات في المستوى المتوسط، فالبيانات في المستوى الأدنى، وبهذا فإن المعرفة تكون ذات قيمة أعلى من الاثنين. أما الثانية فتعرف المعرفة بأنها الاعتقاد السائد للعلاقات حول المفاهيم ذات العلاقة ضمن نطاق محدود. فالمعرفة تساعد في انتاج المعلومات من البيانات، المعلومات ذات القيمة الأكبر من معلومات ذات قيمة أقل"[2].

فيما يشير(**Daft**)على أنها "خلاصة المعلومات المستحصلة بعد أن جرى ربطها بمعلومات أخرى تم تحليلها، وتفسيرها، ومقارنتها بما يراد معرفته"[3].

---

(1)Turban, , Rainer, dr. R. Kelly., & Potter, Richard E., Introduction to Information Technology, Acid Free paper U. S. A. 2001.

نقلاً عن أعراف عبدالغفار، إدارة المعرفة ودورها في صنع القرار الاستراتيجي، مصدر سابق، ص19.

(2)Fernandez etal, . Fernandez, I. B., Gonzales, A, & Sabherwal, R. " Know Lealge Management; Challenges, Soulution, and Teehnogies" Ied, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2004. P. 12-13

نقلاً عن حسن، إبراهيم محمد، تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الاستراتيجي، مصدر سابق، ص62.

(3) Daft, L. Richard(Organization Theory and Design), South- Western, Collage Pub. Cincimanti, Ohio. 2001, P258

أعراف عبدالغفار، مصدر سابق، ص20.

لكن دروش عرفها: "بأنها مجموعة مستخلصة من المعلومات، مرتبطة بمجموعة معلومات أخرى لتصبح معرفة يستخدمها الإنسان، فالكتب تحتوي على المعلومات ولا تصبح معرفة ما لم يستوعبها العقل، ويستخدمها في موضع التطبيق العملي، والمعرفة مخزونة في عقول العاملين في المنظمة وليس في قاعدة البيانات"[1]. ويرى(**Vail**) أن المعرفة: "هي رأس مال فكري وقيمة مضافة، ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من قبل المنظمة، وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق"[2].

ويشيران(**Ludon&Ludon**) أن المعرفة: "عبارة عن بناء فكري ينشأ من خلال قوة العقل البشري"[3]. لكن (**Badarco**) يرى أن المعرفة هي: "الحكمة أو الخبره الهندسية أو التسويقية التي يمكن أن تُعدُّ عامل مهم في نجاح الشركات، وهذه الخبرة ممكن بيعها، أو استخدامها في تطوير منتج أو صناعة منتجات جديدة"[4].

أما محجوب فيشير إلى المعرفة على أنها: "مجموعة من المعاني والمعتقدات والمفاهيم الذهنية للإجابة عن تساؤلات الإنسان وتحقيق طموحاته ورغباته وابداعه، لمعرفة واستدراك الأمور والأشياء المحيطة به"[5].

وتأسيساً على ما ورد آنفا، فإننا نجد من الصعوبة وضع مفهوم موحد وشامل لمصطلح المعرفة، بسبب اختلاف وجهات النظر لدى الكتاب والمدارس التي ينتمون إليها، ولكن كان جل تركيزهم يشير إلى أن المعرفة مجموعة متراكمة من المعلومات والأفكار، ومن هنا يتضح بأن المعلومات والأفكار لها دور بارز في انتاج وتطوير المعرفة

---

(1)دروش، سعد زناد، تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة, المجلة العربية للتعلم التقني, المجلد (18), العددان (1-2). 2001.

(2)Vail, Edmond F., (Knowledge Mapping Getting Standard With Knowledge Management), ISM, 1999, p. 16.

نقلاً عن حسن، د. حسين عجلان، مصدر سابق، ص14.

(3) Ludon Keneth and Ludon Clane, (Management Information Systems)7 th Ed, India Person Education, 2002.

نفس المصدرالسابق، ص14.

(4)Badarco, Joseph L, . (The Knowledge Link), Harvard Businss School, USA, 1991

د. حسين عجلان، مصدر سابق. ص14.

(5)محجوب، وجيه، البحث العلمي ومنهاجه, دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، 2002. ص20.

لدى المنظمات.

ومهما تكن الصعوبات والاختلافات في الآراء والأفكار لدى الباحثين، فإن المعرفة في رأي الباحث: هي ناتج الدراسة والتحليل والتقويم للمعلومات والبيانات، يضاف إليها المهارات والخبرات والحكمة والذكاء والقدرات المعرفية الضمنية والواضحة.

تعد أهمية المعرفة باعتبارها المصدر الاستراتيجي الأكثر ضرورة في تعزيز وبناء الميزة التنافسية، "وتؤكد بعض الدراسات على أن المعرفة هي القوة والثروة الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية"[1]. فيما يشير البعض إلى أن "المعرفة أصبحت قوة استراتيجية كبيرة في الدول الغربية، كالولايات المتحدة الأمريكية وكندا واليابان ودول أوربا بصورة خاصة، كما وأنها تشكل ميزة استراتيجية في أي مكان على المدى البعيد في مجال الإدارة والتكنولوجيا"[2].

ومع انطلاقة الألفية الثالثة أصبحت المعرفة المورد التنظيمي الحاسم الذي يحقق التحدي والمنافسة. "ولهذا السبب لجأت كثير من المنظمات إلى تقوية وتنمية المعرفة المتوفرة لدى أفرادها العاملين، واعتبرتهم موجوداً معرفياً في المنظمة"[3].

لقد أظهرت الاكتشافات العلمية المتسارعة أهمية الدور الذي باتت تلعبه المعرفة على كافة الأصعدة والمستويات، "فكثرت الأبحاث الهادفة إلى امتلاك المعرفة واستثمارها، وضرورة تحديد الإطار العام للاستراتيجية الملائمة لإدارتها"[4]. كما إن" المعرفة تمكن معظم العلاقات التنظيمية من مد جذورها لوجود الثقة المستندة التي تعتمد على السلوك التنبؤي نتيجة التفاعلات التي ينتج عنها فيما بعد اكتساب المعلومات المتعلقة بموقفما في المنظمة"[5].

---

(1)حسن، د. حسين عجلان، مصدر سابق، ص15.

(2)ياسين، سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1998، ص22.

(3)Hitt, Michal A, Ireland R, Hoskissom, (Strategy Management), USA, 2001. P20
أعراف عبدالغفار، إدارة المعرفة ودورها في صنع القرار الاستراتيجي، مصدر سابق، ص22.

(4)حسن، د. حسين عجلان، مصدر سابق، ص16.

(5)Robbins, Stephen P., (Organization Behavior), 9 th Ed, Eighteenth Printing. 2001, P. 399.

أعراف عبدالغفار، إدارة المعرفة ودورها في صنع القرار الاستراتيجي، مصدر سابق، ص22.

يقول كل من (**Ludon&Ludon**) "عن أهميـة المعرفـة: أن المنتجـات هـي السـلع والخـدمات، والمعلومـات التـي يقـدمها المتنافسـون بأقـل الأسـعار المسـتندة إلى المعرفـة المتميـزة، وأن معرفـة – كيـف (**Know-How**)، تعـد المصـدر الأسـاسي لتحقيـق الأربـاح، كذلك فإن الموجودات المعرفية تمثل موجوداً جوهريـاً فعـالاً واسـتراتيجياً للمنظمـة، وهـي أهم من الموجودات المالية والمادية لتأكيدها على تحقيق البقاء والتنافس"[1].

إن وجود معلومات مشتتة في عدة مصادر لا يشـكل إضـافة حقيقـة للاقتصـاد أو تطوير المنظمة، "باعتبار أن المعلومات والبيانات المجردة لا تكون ذات فائـدة مـالم يـتم تحليلها وتقويمها ووصفها في إطار مفهوم وسياسات محددة، وحينها تصبح المعرفـة ذات قيمة لأنها بهذة الصـيغة يمكـن أن تتحـول إلى سـلع وخـدمات ومنتجـات مختلفـة ذات منفعة للفرد والمجتمع والمنظمة"[2].

ومما تقدم يتضح لنا أن المعرفة باعتبارها فكرا متطورا ومصدرا استراتيجيا حظيت بالبحث والدراسة من قبل الباحثين ومراكز الدراسات، لأهميتها باعتبارها القـوة والـثروة المكونة للمنظمات، والأداة الفاعلة لتطورها ونجاحها على صعيد المنافسة والاعمال.

---

(1)Ludon& Ludon Kenneth, (Management Information Systems), 6 th Ed. USA. 2000, P434-435.

نفس المصدر السابق، ص22.

(2)حسن، د. حسين عجلان: استراتيجيات الإدارة المعرفية لمنظمات الأعمال، مصدر سابق، ص16.

## المطلب الثاني

## المعرفة كحقيقة معلوماتية وعلمية

أشار بعض الباحثين المتخصصين في مجال دراسة المعرفة على أنها حقيقة معلوماتية، ومنهم (**Ganard&Newman**) اللذان قالا: "أنها تمثل القدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها لتحقيق هدف معين"[(1)]. لكن (**Burger**) يرى بأنها: "المعلومات المطبقة والمستخدمة لإخراج النتائج"[(2)]. أما (**TomBackman**) فيقول أنها: "معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مجموعة من المشاكل المعينة"[(3)]. فيما يصفها (**Khanddwal**)" بأنها المعلومات المكملة بتجارب وسياق الكلام، والتفاسير، والبديهية، والتفكير العلمي المنطقي، والإبداع"[(4)]. لكن بطرس يقول: "بالرغم من العلاقة الجدلية الكامنة ما بين المعلومات والمعرفة، لكن الأولى تؤدي إلى انطلاق الثانية، والأمر يتطلب كثير من الدراسة، والبحث، والاستفسار ليقودنا بالتالي إلى المعرفة وشروط استيعابها"[(5)].

---

(1)Newman& Ganard, (A Frame Work For Characterizing Knowledge Management, Method, Practice and Technologies), George Washington University. 2000

أعراف عبدالغفار، نفس المصدر السابق، ص6.

(2)Burger, P;(Critical Success Factors of Knowledge Management in the government Enterprises; Acase Study of Success At The Apartment of Commerce), Department of Commerce, USA, www. systaley. com, 2003. P. 2-3

نقلا عن إيناس ضياء مهدي، أثر استراتيجيات التحول نحو مجتمع المعرفة في الثقافة السياسية والسلوك السياسي، رسالة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية العلوم السياسية في جامعة النهرين، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في العلوم السياسية، غير منشورة، 2006، ص24.

(3)TomBackman;(Creating Business Valu From Knowledge Management, Management, Concept) Viennapub., Virginia, USA. 2001

أعراف عبد الغفار، إدارة المعرفة ودورها في صنع القرار الاستراتيجي، مصدر سابق، ص6.

(4)Khanddwal K. (Aknowledge Management Survey of Australian Lawfirms), University of Western Sydney, Australia, 2003. P. 3-4

إيناس ضياء مهدي، أثر استراتيجيات التحول نحو مجتمع المعرفة في الثقافة السياسية، مصدر سابق، ص24.

(5)أنطوان بطرس، المعلوماتية على مشارف القرن الحادي والعشرين، مصدر سابق، ص207.

لكن (**Hafner**) يقول بأنها: "قاعدة من المعلومات التي يمكن أن تنقل وتحول الدولة من موقع إلى آخر"[1]. فيما إشارة العنزي على أنها: "معلومات عن العاملين والزبائن، وقاعدة للبيانات المهنية، ونماذج للتحليلات، والحلول الناجمة للتفاعل مع المشاكل"[2].

لكن كون المعرفة حقيقة علمية هي إنطلاقا من المسوغات التي تتعامل مع مسائل معالجة البيانات والإحصائيات والإشارات والرموز، وتداول وتوسع ورود المعلومات والحقائق في مقدمة الأمور التي تبنى عليها المعرفة.

يرى بعض الكتاب في مجال المعرفة علاقة بينها وبين الجانب العلمي لاقترانها بالحقائق العلمية، لذلك يصفها (**Mertins&Vorbeck**) بأنها: " امتلاك القيمة التي يمكن أن تحدد مابين الصواب والخطأ، وتبنى عليها النظريات والأفكار المسبوقة"[3]. لكن (**Heylighen&Others**)، وضحوا المعرفة كحقيقة علمية بأنها: "نوع من المصطلحات والعمليات والحقائق الرياضية والحسابية والتي تساعدنا على الفهم والتصرف بموجبها"[4]. فيما يرى (**Brian**) من الناحية التقنية العلمية بأنها: "قدرات تقنية تتمكن المنظمة من توظيفها لتحقيق أهدافها وفق التخطيط المرسوم"[5].

لذا فإن المعرفة، وكما جاءت في وصف الباحثين بأنها تراكم معلوماتي طور بالتجربة والبحث والاستنتاج، ويمكن أن تكون مواردها وانتاجها حصيلة عمل

---

(1) Hafner, A., (Knowledges Blindsbot; Asystem Theory Prespective On Knowledge Creation and Learning) Austruraliawww. oecd. org, 2003. P. 1-3

إيناس ضياء مهدي، نفس المصدر السابق، ص24.

(2) العنزي سعد، رأس المال الفكري الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين, مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية تصدرها كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد, المجلد(8), العدد(25)، 2001، ص128.

(3) Mertins K. & Heisig P. Vorbeck, (Knowledge Management; Best Practice in Urpe), Springer Verly Pub. Heidelberg, Berlin. 2001. P. 76-77

أعراف عبد الغفار، نفس المصدر السابق، ص5.

(4) Heylighen& Others, Epistemology, Brincibia Cybenelica, 1995. P2-3

إيناس ضياء مهدي، نفس المصدر السابق، ص26.

(5) Brian, N, (Modeling Knowledge Management) Santaclara" CA" March, 1999, P. 66-67

حسن، إبراهيم محمد، تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الاستراتيجي، مصدر سابق، ص40.

حسابي، أو تقنيات، وهذا مما يؤكد على أن المعرفة هي نتاج مـن معلومـات متراكمـة أو متفاعلة مع معلومات أخرى لانتاج شيء جديد وفق منظـور علمـي تطـوري قـد يكـون رياضياً أو تقنيناً. أما من وجهة نظر الباحث، فإن المعرفة هي حقيقة معلوماتيـة علميـة مرتبطة بموضوع معين مبني عـلى أسـاس تفاعـل البيانـات والحقـائق، وقـد تتعـرض إلى تجربةأو عملية رياضية أو عملية تقنية داخـل أجهـزة الحواسـيب تـؤدي بعـد التحليـل والمناقشة إلى موضوع جديد.

وفي هذا الصدد فلا أحد يستطيع أن يتجاهل بأنالمعلوماتية هي حوسبة ألكترونية للمعلومات أو مكننتها، ألم نقل أنها انتاج لقيمة إضافية عن طريق حوسـبة البيانـات في حالات والمعلومات في حالات أخرى، وبالتالي تمثل التجهيـزات والتعـاملات التكنولوجيـة، خزنا ومعالجة واسترجاع. وحينما حاول بعض الباحثين أن يؤطر المعلوماتية بثلاثـة أبعـاد رئيسية عبر عنها ما يسمى (المزيج المعلوماتي) وهذه الأبعاد شملت: "المكونـات الماديـة، والبرميجيـات، والمـواد المعرفيـة". [1]. فإننـا نجـد بالنتيجـة أن حقـل المعرفـة والجانـب التكنولوجي العلمي هما الضلعان الأساسيان من مجمـوع الأضـلاع الثلاثـة للمعلوماتيـة، فهذا يؤكد حقيقة ما قلناه سابقاً بـأن المعرفـة هـي حقيقـة معلوماتيـة علميـة، لكـن لا يعتبر تحديداً للمعرفة بقدر مايكون قاعدة انطلاق في فضاء واسع لتكون مجالاتهـا ذات عملية شمولية لكافة الاتجاهات.

نحن نؤكد أن المعلومات وتكنولوجيا المعلومات ساهمتا في وضع إطار عام شامل وعلمي ومنهجي استفادت منـه المعرفـة في كافـة نشـاطاتها، وبـنفس الوقـت يجـب أن نعطي للمعرفة أولوية كبيرة لكونها الابـن الشرعـي البكـر للمعلومـات في تسـيير الحيـاة العامة لكي يضفي إحساساً وقيمـة لهـذا الابـن، ليكـون أحـد الوسـائل المنهجيـة الفاعلـة للتطـور المعلومـاتي الاسـتراتيجي، ولتكيـف مـع حالـة واقعيـة جديـدة ومفيـدة في ظـل المتغيرات التي غطت العالم.

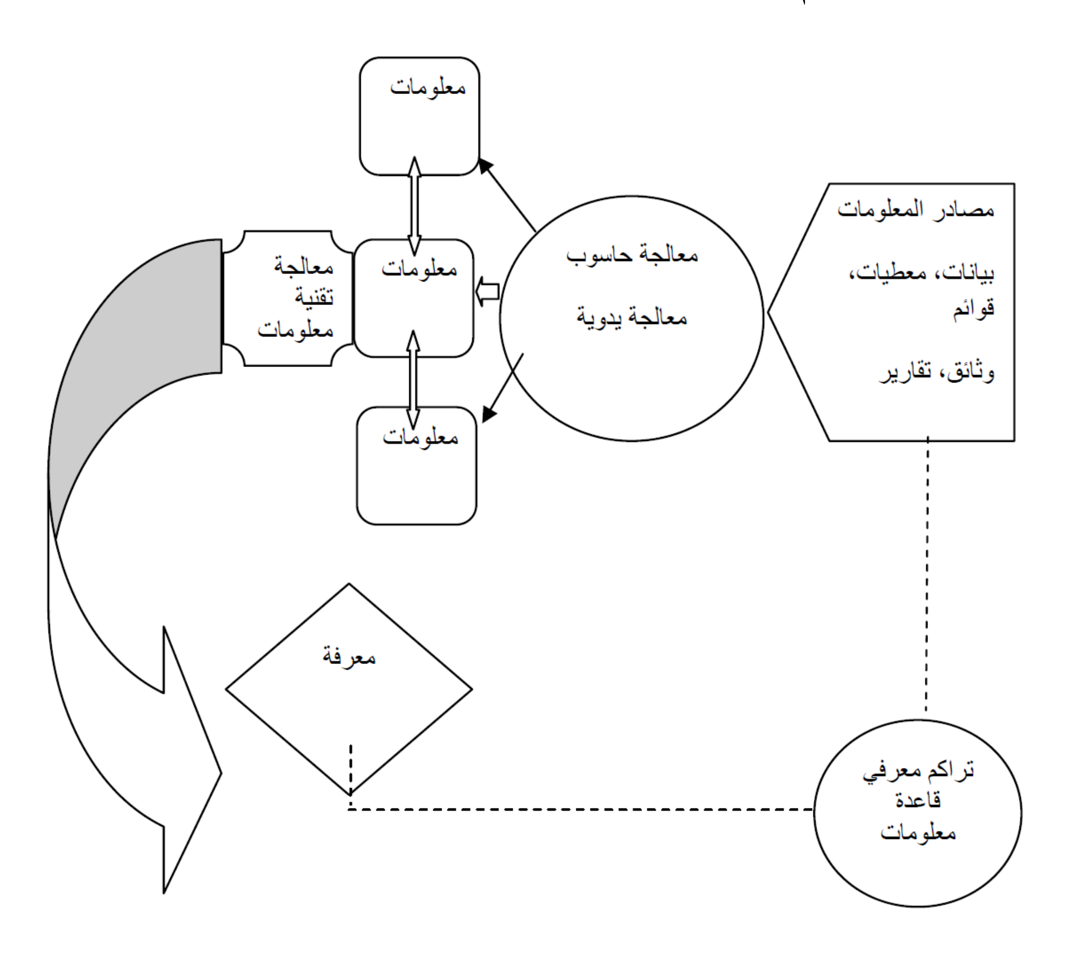
وفي هذا الصدى فإننا أشرنـا إلى أن ثـورة المعلومـات تـؤدي إلى انطـلاق ثـورة المعرفـة، ونحن نقول ونضيف إلى أن ثورة المعرفة هي التي طورت وأنعشت ثورة المعلومات ووسـعت

---

(1)حسن، د. حسين عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفية، مصدر سابق، ص35-36.

فضائها الأول، لتغطي كافة أجزاء المعمورة. وكحصيلة فإن المعلومات مرتبطة بالبيانات من جهة، وبمصطلح المعرفة من جهة أخرى عبر منظومة يدوية أو تكنولوجية، وإن المعرفة هي حصيلة مهمة ونهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل صانعي ومتخذي القرار، والشكل رقم (4) يوضح علاقة البيانات والمعلومات بالمعرفة.

الشكل رقم (4) يبين علاقة البيانات والمعلومات والمعرفة




الشكل من تصميم الباحثين

## المطلب الثالث

## المعرفة ودورها في صنع واتخاذ القرار

تعد المعرفة من الأمور الأساسية التي يجب أن يتوسم بها صانعوا ومتخذوا القرار، وتأتي هذه المعرفة عن طريق التدريب والممارسة والاحتكار، وتتولد نتيجة المعلومات المكتسبة، والتي تطور ضمنياً أو ظاهرياً. ولأجل الوقوف على ذلك فلا بد من عرض آراء وأقوال بعض الباحثين في هذا المجال. ففي رأي (**Alter**) يرى أن المعرفة: "هي مزيج من مواهب، وأفكار، وقواعد، وإجراءات تقود إلى الأفعال والقرارات"[(1)].

فيما وصفها (**Ian**) بأن المعرفة: "هي الحلقة الثالثة من المراحل الأربعة لسلسلة البيانات نحو الحكمة، فعندما تنظم البيانات لغرض معين، وتوضع في محتوى خاص تصبح معلومات، وعندما تحلل المعلومات لتكشف أنماطا غير اعتيادية، اتجاهات متخفية، وتوقعات في البيانات والمعلومات تصبح معرفة، وعند تراكمها من مختلف الاتجاهات وتطبيقها ينتج عنها الحكمة، والتي يتم تطبيقها في مواقع الحياة الاعتيادية في صنع القرارات"[(2)].

فيما ركز (**Wit&Meyer**) على أن المعرفة: "هي مجموعة من القواعد الشاملة المتمثلة بـ: اعرف-كيف(**Know-How**)، واعرف بماذا (**Know-What**)، واعرف أين (**Know-Where**)، واعرف لماذا (**Know-why**)، واعرف متى (**Know-when**)، واعدا أن المعرفة وفق هذه القواعد تستند إلى الذكاء، والخبرة التكنولوجية، وفهم التطورات الاقتصادية والسياسية للوصول إلى صناعة القرار"[(3)].وفي هذا المجال يذكر (**Drew**)، "أن المعرفة تستخدم من قبل الخبراء

---

(1) Alter, Steven, (Information Systems; Foundation of E- Businss)4 th Ed, Prentice- Hall. Inc, New Jerseym2002, P. 70

إبراهيم محمد حسن، تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الاستراتيجي، مصدر سابق، ص62

(2)Ian, W., (Applying Knowledge Management; Technikues For Building Corporate Memories)., Boston, 2003. P. 7

إبراهيم محمد حسن، نفس المصدر السابق، ص63.

(3)Wit, Bobde, Meyer, Ron, & Heugems, (Strategy" Process, Content, Context", 2 nd Ed, Italy, 1998

أعراف عبدالغفار، أدارة المعرفة ودورها في صناعة القرار الاستراتيجي، مصدر سابق، ص19.

والاختصاصيين"[1] فيما عرفها (**Sveiby**) بأنها: " المعرفة المجسدة والتـي هـي صـفة الخـبراء الذين يتخذون الأحكام أو القرارات من دون المـرور بالقواعـد"[2]، أمـا (**Awad&Chaziri**) فقد عبرا عنها بأنها: " المعرفة المتواجدة في الكتب، والوثائق، والتقارير، وغيرها، والتي يمكـن استرجاعها ونقلها بسهولة ويمكن تجديدها، لأن لها كينونة فيزيائية يمكن قياسها وتوزيعهـا، وخزنها كإجراءات مكتوبة، ويمكن استخدامها لأغراض صنع القرارات"[3].

لكن(**Mcnurlin&Spragw**) يصفان بأن المعرفة: "هـي اسـتخدام المعلومـات في التوجه - أو الهدف الذي يرتبط بالمعنى الذي به سيتم توجيه الاسـتراتيجيات والقـرارات والأهداف التي تشكل قواعد الأعمال"[4].

أما(**Yogesh**) فيعتـبر المعرفـة: "هـي قـوة للأقسـام داخـل المنظمـة، تركـز عليهـا وتفعلها في صناعة واتخاذ القرار لتحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة"[5]. فيما يعتبرهـا عساف وعبدالرحمن: " مجموعة المعتقدات والتصورات والمعاني والمفـاهيم والآراء التـي تسـاعد الإنسـان للوصـول إلى الأحكـام والقـرارات الصـحيحة نتيجـة مسـاعيهم المسـتمرة والطبيعية للتعامل مع الظواهر المحيطة بـه"[6]. بيـنما يعلقـان (**Turban&Rainer**): " أن

---

(1) Drew, S., (Building Knowledge Management into Strategy; Making Sence of Anew Prespective), Long Rang Plamming32(1), 1999 P130-136

إبراهيم محمد حسن، نفس المصدر السابق، ص66.

(2) Sveiby, K. E, (The New Organization Wealth; Management and Measuring Knowledge Based A ssets), Berrett, Koahier Puplishers, Inc SanFrancisco, 1997.

إبراهيم محمد حسن، تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الاستراتيجي، مصدر سـابق، ص74.

(3)Awad, EM. & Ghaziri, HM, (Knowledge Management) 1 st Ed, Pearson Prentice- Hall, Inc, New Jersy, 2004. P. 47

نفس المصدر السابق، ص78.

(4) Mcnurlin, Barbara C& Spragu E, Jr RalPh H, (Information Systems Management in Practice)4 th Ed, USA. 1998

أعراف عبدالغفار، إدارة المعرفة ودورها في صناعة القرارالاستراتيجي، مصدر سابق، ص 19.

(5) Yogesh, M, (What is The Definition of Knowledge Management Forbes), 1998. P. 27

نفس المصدر السابق، ص22.

(6)عساف، عبد المعطي، ويعسوب، مازن عبد الرحمن، التطورات المنهجية وعملية البحث العلمي، ط2002/1، نفس المصدر السابق، ص20.

قيـادة المنظمـة يجـب أن تحـدد المعرفـة والمعلومـات التـي تـدخل لصـنع القـرارات الاستراتيجية، واستخدام الذكاء الذي يعـين المعرفـة المسـتخدمة في حـل المشـكلات التـي تحتاج إلى قرارات استراتيجية"[1].

فيما يرى ميرخان بأنها تمثل "المستوى الإداري المسؤول عن تغـير سـلوكيات الفـرد والجماعة، نتيجة تفاعل الفرد مع قيم ومعتقدات الجماعة، ولا سيما العلاقات الإنسـانية التي لهـا الـدور الأسـاسي في زيـادة دافعيـتهم وتـوجههم نحـو إمكانيـة صـنع القـرارات السليمة لتحقيق أهداف المنظمـة بفاعليـة"[2]. كـما إن (**zack**) يؤكـد " أن صـيغة عمـل المعرفة وبالأخص المعرفة الاستراتيجية تساعد صانع القرار بإعطاء وصف شامل للمنظمة للحصول على المصادر المعرفية والقدرات الداخلة في راس المال الفكري الـذي يعـد أحـد متطلبات هذا النوع من الاستراتيجية، واللذان يتضـمنان بعـدين ينعكسـان عـلى درجـة المجازفة الحاصلة: الأول: معرفـة الدرجـة التـي يصـل إليهـا صـانعي القرارلغـرض زيـادة معرفتهم في النقطة أو المشكلة الرئيسـية التـي يـتم معالجتهـا، والثـاني: تحديـد المصـدر الرئيسي للمعرفة سواء كان داخلياً أم خارجياً، بعدها يتم دمج البعدين لمسـاعدة قيـادة المنظمة في وصف وتقيم المعرفة على ضوء القرارات الاستراتيجية التـي يـتم تقييمهـا"[3]. فيما يشير الحديثي إلى "أن تحليل وربط القدرات المعرفية بالقرارات ( فالحدس، الذكاء، الخبرة الشخصية) تعد من مقومات القدرات المعرفية، وإن الربط ما بينهـا وبـين القـرار يساعد في اكتشاف المشكلة وتحديد غموضها لوضع الحلول المناسبة لها"[4].

---

(1) Turban, E Fraim, Rainer, Dr, R. Kelly, & Botter Richard. E(Introduction To The Information Technology), Acid Free Paper, USA, 2001, P. 340

نفس المصدر السابق، ص19.

(2)خالد حمد آمين ميرخان, العلاقة بين الأسـاليب المعرفيـة ورأس المـال الفكـري وأثرهـا في التوجـه الاستراتيجي, أطروحة دكتوراه غير منشورة, الجامعة المستنصرية، (2003).

(3) Zack, Michael H., (1999), Developing aknowledge Strategy, Califoruia Management Review, Vol. 41, No. 3, Spring PP. 125-145.

أعراف عبدالغفار، إدارة المعرفة ودورها في صناعة القرارالاستراتيجي، مصدر سابق، ص59.

(4)الحديثي، أصفاد مرتضى سعيد، تحليل المحفظة الاستراتيجية عـلى وفـق المـدخل المعـرفي، رسـالة ماجستير، جامعة بغداد. (2000)، ص30.

ويتفق الخفاجي مع الحديث حول موضوع القدرات المعرفية وعلاقتها بالقرار، ويذكر دور الذكاء والخبرات في ذلك، ويسوغ سبب اختلاف الإدارة والقيادة وفلسفتها وقراراتها واستراتيجياتها، إنما يعود إلى اختلاف القيادات في ما يمتلكون من موارد وبناء وأساليب معرفية لصنع القرارات[1].

تواجه منظمات الأعمال في العصر الحديث حالة من التحدي نتيجة للثورة العلمية والتقنية في جميع الميادين، ولكي يكون القرار مرتكزا فاعلا في تمكين الإدارة العليا من أن تلعب دورها في استثمار التطورات التقنية والمعرفية والوفاء بمتطلبات البيئة ومسايرة روح العصر، لابد من تحديد مرتكزات فكرية وبناءات نظرية قادرة على تحقيق المنظمة لأهدافها، من خلال عملية اتخاذ القرار القادر على تمكين الإدارة من التعامل بشكل فاعل مع متغيرات البيئة المختلفة.

يشير حسن إلى أن: "الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها في إطار السياق العلمي والتقني والمعرفي الكبير الذي تشهده المجتمعات الإنسانية يتطلب اعتماد الرؤية العلمية والمعرفية الواضحة في اتخاذ القرار"[2].

يظهر مما تقدم أن المعرفة ودورها في صنع القرار في رأي الباحثين تمثل المواهب والأفكار والخبرة والذكاء التقني التي يستخدمها رؤوساء الأقسام والخبراء في المنظمة لصنع القرارات وربما اتخاذها إذا كانت العملية تتطلب قرار جماعي، أو ربما لصنعها فقط وترك مسوؤلية اتخاذها على عاتق رأس المنظمة لمعرفتهم بالتطورات الاقتصادية والسياسية والظروف المحيطة بالمنظمة.

وتأسيسا على ما تقدم، فإن المنظمة التي تعيش في هذه البيئة المعقدة في ظل ثورة المعلومات لا بد لها أن تكون قادرة على تحقيق أهدافها التي تتفاعل مع تلك البيئة

(1)الخفاجي، نعمة عباس خضير، المدخل المعرفي في تحليل الخيار الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة بغداد، (1996)، ص155-160.

(2)حسند. حسين عجلان، استراتيجية الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مصدر سابق، ص75.

المتغيرة، باستثمار التطورات التقنية الحاصلة من ثورة المعلومات، واستثمار كل المعـارف التي لها علاقة بصنع القرار، واختصار عامـل الوقـت والتكلفـة بـالاعتماد عـلى المنهجيـة العلمية، واستخدام المعرفة والأفكار المساعدة في إيضاح الرؤية للمستقبل بأقل ما يمكـن من المخاطر في عملية صنع واتخاذ القرار. لأن مسألة الارتجـال والاعـتماد عـلى المعـارف التقليدية لم تعد تتماشى مع روح العصر.

## المبحث الثالث

## المعلومات وعلاقتها بتقانة المعلومات

اتسمت المسيرة التطورية للحياة البشرية على مراحل التاريخ بالمتغيرات العديدة التي نتج عنها التطورات في جانب المعرفة، وأدى إلى ظهور مدارس ونظريات ساعدت في توسع هذا الحقل، ونتج عنه كثير من الحقول العلمية، والتي غطت كافة المجالات الإنسانية وسعت في بنائها، وظهرت التكتلات الاجتماعية، وبرزت دويلات المدن، فالامبراطوريات، ثم الدول الحديثة.

تطور الجهاز الإداري لقيادة الدولة، فضمت هيكليتها الإدارية كافة المجالات، ورافقتها الثورات التقنية، وأصابها ما أصاب المجتمع من سراء، أو ضراء، فمن الحجارة واكتشاف النار إلى الرماح والنبال، ثم ظهور الماكنة حتى جاءت الثورة الصناعية، ومانتج عنها من تطورات، وصولا إلى مجتمع ثورة المعلومات، التي رافقتها تراكم هائل من البيانات والمعلومات والمعارف، بسبب تزايد عدد المنظمات الفاعلة في المجتمع، والاهتمام بالجانب المعلوماتي.

أدت الاكتشافات العلمية إلى تطور التقنيات والعلوم الهندسية، وظهور علوم الحاسبات وتفرعاتها، فأصبح رمز هذا العصر هو الحاسوب، وأما تفرعاته فهي التقانة المحيطة به، أو ما يطلق عليها بتقانة المعلومات. لقد حقق هذا الصنف من العلم أهمية كبيرة للمجتمع، ابتداءا من تقنيات البيت وصولا إلى تقنيات الدولة.

كانت لتقانة المعلومات أثرها الإيجابي والفاعل والحيوي من خلال تداخلها مع بقية العلوم المعرفية والمعلوماتية. لذا سيتم دراسة المعلومات وعلاقتها بتقنية المعلومات بموجب ثلاثة مطاليب: يتضمن المطلب الأول مفهوم تقانة المعلومات، و المطلب الثاني يدرس أهمية تقانة المعلومات، أما المطلب الأخير فيتناول تقانة المعلومات وعلاقتها بثورة المعلومات.

## المطلب الأول

## مفهوم تقانة المعلومات

تعد تقانـة المعلومـات بمثابـة القلـب النـابض في مختلـف مـنظمات الأعـمال، إذ تساهم في تسهيل انسـيابية القـرارات المناسـبة وتوجـه وتنفـذ مختلـف عملياتهـا، فهـي مصدر حيوي لديمومتها وبقائها وتمييزها التنافسي.

تتضمن تقانة المعلومات الأجهزة والبرامجيات وقواعد البيانات وشبكات الاتصال وتطبيقاتهـا والوسـائل الأخـرى. "بمعنـى أنهـا تشـمل المكونـات الماديـة والبرامجيـات في الحاسـوب، اللــذان يشــكلان الضــلعان المتقــابلان في مثلــث المعلوماتيــة، وقاعــدتهما المعلومـات والمعرفـة، وحصـيلتهما النهائيـة أنهـما المنظومتـان اللتـان تشـكلان علـم المعلوماتية"[(1)].

تعـرف تقانـة المعلومـات "بأنهـا أدوات ووسـائل تسـتخدم لجمـع المعلومـات، وتصـنيفها، وتحليلهـا، وخزنهـا، أو توزيعهـا"[(2)]. فمصـطلح تقانـة هـي ترجمـة لكلمـة (**Technology**)، وقد تسيدت هذه الكلمة في المرحلة الثانيـة للتطـور الاجتماعـي بعـد انطلاق الثورة الصناعية، ولكن هـذا المصـطلح توسـع وأخـذ يشـمل مفـاهيم كثـيرة مـع التطور الحاصل الذي شمل كافة المجالات، واستقطب إليه الكثير من الباحثين والمهتمـين ضمن هذا المجال. فقد عرفها (**Daft**) بأنها: "الأساليب المكننة، والأنشطة التـي تسـخدم لتحويل المدخلات التنظيميـة كـالمواد، والأفكـار، والمعلومـات، إلى مخرجـات كالخـدمات والسلع"[(3)].

لكن حسين يعتبر تقانة المعلومات بكل أبعادها وقدراتها بأنها: "من الأمور المهمة الاستراتيجية التي تساهم وبفاعليـة في تمكـين مـنظمات الأعـمال واعتبارهـا مـورداً مهـماً

---

(1)حسن، د. حسين عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مصدر سابق، ص36.

(2)اللامـي، أ. د. غسـان قاسـم، تقنيـات ونظـم معـاصرة في إدارة العمليـات، عـمان، الأردن 2008، ص147.

(3)Daft, Richard L., . " Organation Theory And Design", 9/ d., South- Western College Publishing, U. S. A. 2001, P199

إبراهيم محمد حسن، تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الاستراتيجي، مصدر سـابق، ص42.

لها، بل وأصبحت من الأبعاد الأساسية للعملية الإدارية"[1].

ويعتقد (**Boddy et al**) وآخرون أن: "التقانة تلعب دوراً مهما في بناء البنية للمنظمة لتوصلها إلى العالمية، وتوقد البواعث وتدفع الأفراد للمشاركة باستخدام المعلومات، وتقدم أدوات عديدة لمساعدة المنظمات في الإدارة"[2].

فيما يرى العاني وجواد بأن: "تقانة المعلومات والمنظمات يكملون بعضهم البعض، ويؤثر كل واحد منهما على الآخر، وعلى المنظمة أن تتقبل آثار تطبيق تقانة المعلومات والتكيف معها والاستفادة من مزاياها لتطوير نظمها"[3]. لكن( **Hellriegelet al**) وآخرون وصفوها: "بأن التقنيات هي الأدوات، الطرق، الإجراءات، والمكائن المستخدمة في تحويل الأشياء، والمواد، والمعلومات"[4]. أما فيما يتعلق بمفهوم تقانة المعلومات فلقد تعددت الآراء حول نتيجتها لأثرها البالغ على التطورات التي شملت أغلب البنى الرئيسية للمجتمع، وتمثل تقانة المعلومات الجانب التقني من نظام المعلومات والبديل لتسميته، وقد مرت بمراحل تطور مترابطة والتي تنحصر بثلاث مراحل أساسية: [5].

أولاً: المراحل الأولية لتطور تقانة المعلومات، وتتمثل بثورة المعلومات والاتصالات بدءا من اختراع الكتابة والطباعة ومختلف أنواع مصادر المعلومات المسموعة والمرئية، واختراع الحاسوب، والتزاوج فيما بين تكنولوجيا الحاسبات المتطورة وتكنولوجيا الاتصالات المختلفة الأنواع والتطورات وصولا إلى شبكة المعلومات المختلفة وعلى رأسها الانترنيت.

---

(1)حسن، د. حسين عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مصدر سابق، ص57.

(2) Boddy, D., boonstra, A., & Kennedy, G., . " Management Information Systems: An Organization perspective", 1/ d., Prentice- Hall, Inc., U. K. 2002, P. 29

إبراهيم محمد حسن، نفس المصدر السابق، ص42.

(3)العاني، د. مزهر شعبان، ود. شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، إثراء للنشر والتوزيع ط1، عمان 2008، ص271.

(4) Hellriegel, D., Slocum, Jr., & Woodman, R. W., . " Organizational Behavior", 9/ d., South- Western College Publishing, U. S. A. 2001. P. 393

إبراهيم محمد حسن، نفس المصدر السابق، ص41.

(5)اللامي، أ. د. غسان قاسم، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، مصدر سابق، ص148.

ثانيـاً: المراحـل المتوسـطة منـذ أوائـل محـاولات بنـاء الحاسـوب والأجيـال الأولى للحاسـبات وبـدايات مرحلـة تناقـل المعلومـات عـبر الأقـمار الصـناعية، والجيـل الثـاني للحاسبات.

ثالثا: المراحل الحديثة للتطورات التقنية، وتبدأ بالجيـل الثالـث للحاسـبات وبنـاء النظم المحلية، والتي أطلقت عليها أساس الدوائر الألكترونيـة المتكاملـة، والجيـل الرابـع للحاسـبات والـذي تميـز بـالتطورات الكبـيرة للمكونـات الماديـة والبرامجيـات، وظهـور المعالجات المايكروية، ونظم البحث بالاتصال المباشر، والجيل الخامس للحاسـبات الـذي يميز بتطور الحاسبات الميكروية، ونظم الأقراص المكتنزة، والانترنيت والتطورات الأخرى.

لكـن (**Ludon&Ludon**) عـبرا عنهـا: "بالإشـارة إلى بنيتهـا التحتيـة، والتـي مـن خلالها تستطيع المنظمة بناء نظام معلوماتهـا"[1]. لكـن عبـد الفتـاح يشـير إلى أن تقانـة المعلومات: "هو مفهوم يشير إلى مدى واسع من المواد والقدرات التـي تسـتخدم لانتـاج وخـزن وبـث واسـترجاع المعلومـات، أمـا مكوناتهـا الثلاثـة وهـي الحواسـيب، وشـبكات الاتصالات والمعرفة الفنية اللازمة"[2].

فيما ينظر (**O'Brien**) إليها من زاوية أخرى بأنها: "المورد الرئيسي الرابع لـلإدارة العليا لتشغيل المنظمة، وأن كثيرا من التنفيذيين يرى تقانـة المعلومـات كإمكانيـة تقنيـة لإدارة الوظائف والعمليات التنظيمية الداخلية، التي يجب أن تمتلكها الوحدات لمواجهة المنافسة بنجاح"[3].

---

(1)Laudon, K. C. & Laudon, J. P., . " Essentials of Management Information Systems: Managing The Digital Firm", 5/ d., Prentice- Hall Inc., New Jersey. 2003. P. 13

إبراهيم محمد حسن، تقانة المعلومات وأثرهما في الخيار الاستراتيجي، مصدر سابق، ص44.

(2)عبدالفتاح، د. عبدالغفور: معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات، مصدر سابق، ص155.

(3)O' Brien, J. A., 2000." Introduction to Information Systems: Essentials for the Internet worked Enterprise", 9/ d., McGraw- Hill Companies, Inc., U. S. A

إبراهيم محمد حسن، نفس المصدر السابق، ص44.

فيما عرف مجموعة من الباحثين تقانة المعلومات: "بأنها مجموعة كاملة من وسائط العتاد الحاسوبي ووسائط الاتصال والمنتجات البرمجية، وكذلك أساليب وطرق ومناهج استخدامها من أجل تأمين جمع وإرسال وتخزين ومعالجة الأنواع الضرورية للمعلومات بهدف الاستفادة منها في مجال معين ولمهام محددة"[(1)].

أما قزانجي فيعبر عن تقانة المعلومات بوصفها: "الأدوات والأجهزة والوسائل الإلكترونية الرقمية والمتعلقة بالاتصالات عبر الاقمار الصناعية التي تستخدم في شبكات المعلومات ونظم المعلومات والاتصالات، ويكون لها القدرة الهائلة في الخزن والاسترجاع وايصال المعلومات إلى المستفيدين في جميع أنحاء العالم، في أي وقت، وفي أي مكان، لتزودهم بما يحتاجون في عملهم وثقافتهم وتعليمهم ومنفعتهم"[(2)].

ومن خلال ملاحظة المفاهيم السابقة، نجد أن الباحثين قد اختلفت وجهات نظرهم حول مصطلح تقانة المعلومات، نظراً لاختلاف مدارسهم ودرجات تعاملهم مع هذا النوع من العلوم، ولتداخل موضوع تقانة المعلومات مع مواضيع علمية أخرى. يمكننا أن نعطي مفهوماً آخر لتقانة المعلومات: بكونها نظريات وتطبيقات علمية فلسفية ذات صبغة معرفية تقنية، ظهرت عبر عصور متوارثة، وتسيدت في عصر ثورة المعلومات ضمن إطار المعلومات والتقنية بكافة مستلزماتها، وهي تهدف إلى رفع الإمكانية والكفاءة للمنظمة بما يتلائم وروح العصر.

---

(1)توركماني، العماد حسن، مركز الدراسات الاستراتيجية دمشق، المعلومات والمعلوماتية في الحروب الحديثة، 2007، ص21.

(2)قزانجي، فؤاد يوسف، عصر المعلومات في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات، مجلة المنصور، العدد الخامس، بغداد، 2002، ص142.

المطلب الثاني

أهمية تقانة المعلومات

أصبحت تقانة المعلومات والمعرفة العلمية والتنظيمية هي المكون الرئيسي للثورة العلمية (ثورة المعلومات) فأغلى عناصر الإنتاج وأندرها هي براءات الاختراع وأساليب البحث والتطوير، والحديث عن المعلومات العلمية والتنظيمية هو حديث عن المعلومات.

"أدى تسارع تطور تقانة المعلومات إلى تغلب المكون المعلوماتي على أشكال الثورة وتراجعت الأهمية بالنسبة إلى الموراد الطبيعية"[1]. لذا فإن انتقال مركز الثقل في التطورات التقنية من معالجة المادة والطاقة، إلى معالجة المعلومات، أضحت التطورات في ميادين الألكترونيات لحظة فارقة في نوع التطور التقني.

لم يعد الأمر متعلق بانتاج السلع والأشياء بكميات كثيرة وسريعة، "بل أصبح الأمر متعلقا بتداول المعلومات ومعالجتها والانتقال من اقتصاد الأشياء إلى اقتصاد المعلومات"[2].

"اعتبر الكثير من الاختصاصين ضرورة إدخال تقانة المعلومات وتفاعلها مع مهارة وقدرة المديرين للوصول إلى اتخاذ القرارات اللازمة لتطوير منظماتهم، والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة"[3]. ولكن يرى بعض الباحثين أنه "عندما يتم دمج الاستراتيجية المدعومة بتقانة المعلومات مع بعض الموارد والقابليات، فإن المنظمة ستكون قادرة للحصول على الميزة التنافسية المستديمة، وهذه القابليات تشمل مهارات متعددة، مثل المهارات الإدارية والتقنية، والبنية التحتية لتقانة المعلومات"[4].

---

(1)البيلاوي، حازم، كيف سيغير عالم المعلومات الجديد حياتنا، مجلة وجهات النظر، العدد الثاني، السنة الأولى، الشركة المصرية للنشر العربي والدولي، آذار1999، ص24 ومابعدها.

(2)نفس المصدر السابق، ص25.

(3)العاني، د. مزهر شعبان، وجواد، د. شوقي ناجي، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مصدرسابق، ص271.

(4) Mata, F, Fuerst, W, & Barney, J" Information Technology and Sustainable Competitive ad Vantge; A Resource- Based Analysis.MisQuarterly"19(4). P. 487-505

إبراهيم محمد حسن، تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الاستراتيجي، مصدر سابق، ص47.

قدمت تقانة المعلومات دعما كبيراً ومستمراً للأفراد، والمـنظمات، والمجتمـع عـلى طـول الفـترة الزمنيـة السـابقة واللاحقـة للوصـول إلى تحقيـق أهـدافهم، لكونهـا تـوفر الوسائل، والأدوات، والتقنيات المساعدة في هذا المجال، لذلك فهي: [1].

أولاً: تعد مورداً مهماً لأي منظمة لتشكيل الأبعاد الأساسية للعمليـة الإداريـة مـن خلال أنظمة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها.

ثانياً: استخدامها في استراتيجيات الأعمال لتحسين الوضوع التنافسي للمنظمة على مستوى التصنيع واقتصادياته ونشاط توزيعه وتسويقه.

ثالثا: لها أهمية في توليد ونقل المعرفة، لاستجابتها لاحتياجات المستخدم وسـهولة الوصول إلى بنية ومضامين محتوياتها، وتكامل أنظمتها وقـدرتها وقابليتهـا عـلى التوسـع والتطور[2].

يمكن اعتبار التقانة في عصرنا الحالي وبضمنها تقانة المعلومات هـي التـي تكيـف حياتنا في جميع المجالات المدنية والعسـكرية، وعـلى مختلـف المسـتويات. نحـن نقـيس عصر ثورة المعلومات والحواسيب أكثر من عصر الـذرة والسـفن الفضـائية، " وإن قيـاس الأمة حالياً يعتمد على مدى قدرتها ومواردها عـلى تصـنيع واسـتيعاب التقنيـة الحديثـة واستثمارها، وفي هذا العصر نجد أن الدول العظمى وحدها هـي التـي تمتلـك القـدرات البشريـة والاقتصـادية والطبيعيـة المتمثلـة بـالعلماء والمـوارد الماليـة والوسـائل العلميـة الكافية للسير في مجال البحث والتطوير. ولا يمكن اعتبار دولة مـا مسـتقلة فعـلا، مـا لم يتم توفير الحد الأدنى من المتطلبات التقنية والمادية لها.

وتأسيساً على ما تقدم نعتقد أن تقانة المعلومات من الأمور ذات التطـور الهائـل والسريع في عصرنا الحـالي، وخاصـة في مجـال المعـدات الماديـة والبرمجيـة. يتطلـب مـن المنظمات أن تجاري وتتفاعل مع هذا التطور لكون تقانة المعلومات هي العمود الرابـع في بناء المنظمة، ويتطلب تفعيلها اشراكها في تغير الحياة الاجتماعية، والعمل في المنظمـة

(1)حسن، د. حسين عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفة في منظمات الأعمال، مصدر سابق، ص56.

(2)العلي، د. عبدالستار وآخرون، المدخل إلى الإدارة المعرفيـة، دار المسـيرة للـنشر والتوزيـع، عـمان، 2004، ص121- 129.

والفعاليات المرتبطة بها وتحويلها إلى أنظمة معلوماتية قادرة على التفاعل ضمن بيئة المنظمة لكي تدخل ميدان التنافس في سوق العمل.

واجهت تقانة المعلومات والمنظمات تغيرات وتطورات كثيرة فرضت عليهما التداخل والعمل سوية تحت كافة الظروف لتحقيق الأهداف، وإلا ستصاب المنظمة بكثير من التخلف وعدم المقدرة على تجاوز العقبات مما يؤدي إلى استنزاف الوقت والجهد، وأصبحت جزءًا من حياة الناس وتعاملهم اليومي، وأصبحت من الأمور الضرورية التي لايمكن الاستغناء عنها لتمثل حالة التطور في الحياة الإنسانية.

## المطلب الثالث

## علاقة تقانة المعلومات بثورة المعلومات

يجمع الباحثون والدارسون لظاهرة التطور التقني، بأن البشرية عرفت ثلاث ثورات تقنية أو صناعية، لكنهم يختلفون حول بداية هذه الثورات ومضامينها.

انطلقت ثورة المعلومات التي هي جزء من بحثنا في بداية السبعينات من القرن الماضي، وتعتمد مادتها الأساسية ومصادرها المتجددة على التدفق اللامتناهي واللامحدود للمعرفة والأفكار، "وترتكز على ثلاثة عناصر أساسية: المعلوماتية والاتصالات، وثورة العقول الإلكترونية، وثورة التقنية الحيوية"[(1)].

تعتمد ثورة المعلومات على عناصرها الأساسية التي تشمل: "الكمبيوتر، البحث العلمي والمعرفة، والحياة والبيئة الاجتماعية والبايلوجية للكائنات الحية، وعقل الإنسان، وهم عماد الثورة الصناعية، أو الثورة العلمية الثالثة"[(2)]. فألفلن توفلر: "يسميها الموجة الثالثة - ويعني بها مجتمع الأعلمية في العلاقات الإنسانية، حضارة

---

(1)النقري، د. معن، المعلوماتية والمجتمع ما بعد الصناعة، ومجتمع المعلومات، المركز الثقافي العربي، عن مركز الدراسات الإستراتيجية، دمشق2007، ص291.

(2)المياح، د. عبداللطيف علي، وحنان علي الطائي، ثورة المعلومات والأمن القومي العربي، عن مركز الدراسات الاستراتجية في دمشق، 2007، ص247.

الإصغاء للاخرين"[1]. فيما يرى عبدالهادي أنها: "ليست ثورة معلومات، وإنما نحن نعيش مجتمع المعلومات، وهو مجتمع غير واضح المعالم وبشكل تام، لأنه مفهوم يرى التحول من مجتمع صناعي إلى مجتمع حيث المعلومات في أكثر أشكالها اتساعا وتنوعا هي القوة الدافقة والمسيطرة، وهو المجتمع الذي يعتمد على استثمار التقنية الحديثة في انتاج المعلومات الوفيرة، وايصالها من أجل تقديم كافة التحديات على نحو سريع وفعال"[2].

أما ولتر برستن فينظر إليها على: "أنها مجموعة تغيرات تحدثها تقنية المعلومات، وأهم تغيرين اثنين فيها".

أولاً: تقنية الاتصالات الجديدة، وتمثل مجموعة من التقنيات أو النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون، أو المحتوى الذي يراد توصيله من خلال عملية الاتصال الجماهيري، أو الشخصي، أو التنظيمي، أو الجمع الوسطي، وإن أبرز عناصرها هي منظومة الأقمار الصناعية والانترنيت والهاتف النقال.

ثانياً: أجهزة الكمبيوتر وتقنياتها، "وتتكون من عتاد الكمبيوتر والعناصر الأخرى التي تشمل وحدة المعالجة المركزية، ووحدة الذاكرة، ووسائل تخزين البيانات، وملخصات الإدخال والإخراج".

وتأسيسا على ما تقدم، نرى أن جوهر ثورة المعلومات هو تقنيات المعلومات من عتاد وشبكات الكمبيوتر وبرامجيات الحاسوب والشبكات ومزودات قواعد البيانات ومحطات اتصال البيانات. بالإضافة إلى العنصر البشري صانع المعرفة، وهو الأهم في هذه المنظومة المتكاملة، ويعتبر المعادل الموضوعي لموارد النظام المادية، أي بمعنى أن المعلوماتية عبارة عن منظومة ثلاثية الأبعاد تشمل: (العتاد، البرامجيات، المواد المعرفية)، وتمثل المظلة التي تجبُ حقل المعرفة وتضم بجانبها كل من تقنية المعلومات ونظم المعلومات.

---

(1)توفلر، الفين، حضارة الموجة الثالثة، ترجمة عصام الشيخ قاسم، الدار الوطنية للنشر، ليبيا، 1990.

(2)عبدالهادي، د. محمد فتحي، تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1993، ص15.

تعد نظم المعلومات من الأمـور الداعمـة لإدارة المنظمـة، وهـي تعمـل عـلى تلبيـة احتياجات الإدارة الاستراتيجية من المعلومات الضرورية لأغراض اتخاذ القـرارات، وتحتـوي على أدوات التحليل والنمذجة، وتستخدم حزم برامجيـة جـاهزة لإنتـاج الأشـكال البيانيـة، والتي تحلل وتوجز نتائج النشـاطات الآنيـة والمتوقعـة، وتُعـدُّ بمثابـة منظومـات مسـاندة وداعمة للإدارة العليا بما تقدمه من دعم متعدد الوسائط ومتنوع الأشكال.

ونتيجة لتطور تقانة المعلومات جرى استحداث نظم معلومـات اسـتراتيجية ذات قـدرة عـلى تقـديم دعـم آلي وذكي لـلإدارة العليـا، وتتضـمن (الـنظم الخبـيرة، والـذكاء الصناعي)، مندمجة في نظم المعلومات الاسـتراتيجية، والمتميـزة بـدعمها المبـاشر لقيـادة المنظمة وسهولة استخدامها، وبكونها تمثل نظـام يسـتند إلى قواعـد البيانـات والـنماذج، وتعمـل عـلى نشر وتوزيـع القـدرات في معالجـة وتحليـل البيانـات ونمذجـة المشـكلات واقتراح الحلول بدلاً من تقديم المعلومات التـي تحتـاج إليهـا إدارة المنظمـة، وباختصـار مثلما تُعدُّ نظم المعلومات من القواعد الأساسية لبناء وتطـوير المـنظمات الإداريـة يـرى البـاحثون أن تقانـة المعلومـات هـي القاعـدة الماديـة لتطـور تلـك الـنظم، وأن نظـم المعلومات هي الأداة التي لا غنى عنها للانتقال بتقانـة المعلومـات بمسـتوى المعلومـات إلى مستوى استثمار المعرفـة والـذكاء الصـناعي والإنسـاني معـاً وتحقيـق تـراكم للـذاكرة التنظيمية للمنظمة، وينتج عنه تراكم نـوعي ينمـي المعرفـة الشـاملة والمدمجـة بكافـة أشكال التقنية. بمعنى آخر أن المنظمة يجب أن ترتكز على ثلاثـة عنـاصر أساسـية؛ هـي تقانـة المعلومـات وقلبهـا النـابض (الكمبيـوتر، ونظـم المعلومـات)، وتقانـة الاتصـالات، ومنظومة إدارة المعلومات.

# الفصل الثاني

# المعلومات ودورها في بناء الاستراتيجيات

- المبحث الأول: الإستراتيجية. . . الشمول والتخطيط.
- المبحث الثاني: الإستراتيجية السياسية والاقتصادية.

توطئة

تعد الإستراتيجية من بين المفردات التـي أثـارت جـدلاً واسـعاً في الأدب السـياسي الاستراتيجي. فكلمة إستراتيجية تستخدم استخداماً واسعاً من قبل البـاحثيين في الشـؤون العسكرية، فحينما نتكلم عنها لابد أن نتكلم عـن الحـروب والصراعـات الدوليـة، لكـون تعبير الإستراتيجية متعلق بالحرب.

يعـد التـاريخ العسـكري المـورد الأبـرز والأهـم للتـاريخ الـبشري غـزارة ووفـرة للمعلومـات عـن الإسـتراتيجية، وهـو الأكـثر خصـوبة، والغنـي بـالخبرات والمعطيـات والتجـارب الحيـة الحلـوة والمـرة، ويفـتح أبوابـه للـذين يسـتهوون القيـادة السياسـية والعسكرية، وللبحث عن الإستراتيجية والتنقيب عنها لأخذ الـدروس والعـبر والاسـتفادة من الجوانب الإيجابية التي على أساسـها بنـي تعبـير الإسـتراتيجية، وتطـورت وتوسـعت فأصـبحت تضـم في ثناياهـا كافـة الاسـتراتيجيات السياسـية، والاقتصـادية، والنفسـية، والعلمية، والعسكرية، وبموجبها تعلمت رموز الإنسانية كيفية التخطيط، وصـنع واتخـاذ القرارت، وتنفيذها لبلوغ الأهداف المتوخاه لتحقيق النصر أو الهزيمة.

ربط كبار القـادة والمفكـرين في المـاضي الإسـتراتيجية بموضـوع القـوة العسـكرية فقط، وكان هذا الربط ناقصا من وجهة نظر واقعيـة، لتعلـق المفهـوم في وقتنـا الحـاضر بجملـة الأهـداف والمصـالح القوميـة للـدول، والتـي يمكـن تحقيقهـا نتيجـة الأعـمال العسكرية، أو السياسية، أو الاقتصادية.

تعرض الكثير من المفكرين لهذا المفهوم، وهنالك مـن كتـب فيـه ككـلاوس فيتـز، وماوتوسي تونغ، وليدل هارت، وأندريه بوفر وغيرهم. وقد اجتهـدوا جميعـا في تعريـف وتحديد الإستراتيجية بمفهومها الواسع، والتي يطلق عليه الإسـتراتيجية العليـا للدولـة، أو القومية، أو الشاملة، ووضعوا لها أطرا وأسساً عامة.

خلص معظم الباحثيين المـواكبين لعصرنـا الحـالي إلى أن الإسـتراتيجية في مفهومهـا الوافي هي الطريقة، أو الأسلوب التـي تخـص بهـا المنظمـة ومواردهـا وتنظـيم جهودهـا وأنشطتها الرئيسية بغية تحقيـق أهـدافها. وحـين نـتفحص الإسـتراتيجية والأسـس التـي تقوم عليها نجـدها عبـارة عـن نهـج معـرفي معلومـاتي، متطـور عـلى مـر العصـور، جـاء

نتيجة لتمازج المعلومات والتقنية واعتبارهما روح الإستراتيجية، ومن هذا المنطلق يظهـر لنا أن هنالك ترابطا قويا ما بين الإستراتيجية، والمعلومات والمعرفة بشـكل خـاص، وإدارة المنظمة بشكل عام.

تعد دراسة المعلومات ودورها في بناء الاستراتيجيات ذات أهمية لذا يرى الباحثين تقسيم الفصل إلى مبحثين، يشمل الأول مفهوم الإستراتيجية، ويتناول الثاني الإسـتراتيجية السياسية والاقتصادية.

## المبحث الأول

## الإستراتيجية. . . الشمول والتخطيط

تعد الإستراتيجية من المصطلحات التي كثر استعمالها وتداولها في العديد من مجالات الحياة، وهي من المفاهيم المتداولة في العلوم الاجتماعية المختلفة، وتستخدم للدلالة على أكثر من معنى واحد. وبالرغم من منشئها العسكري، إلا أنها تطورت مع متطلبات بناء الدولة، ولا يقتصر وجودها على القاعدة المادية العسكرية فقط، وإنما امتدت إلى مجالات متعددة أخرى، لتشمل النهج والتخطيط، الذي يتناسب في ضوء احتياجات ومتطلبات الواقع العلمي والعملي، وبمختلف معطياته السياسية، والاقتصادية، والتقنية، والاجتماعية، والعسكرية.

ولأهمية هذا المبحث تم تقسيمه إلى ثلاثة مطاليب: تضمن المطلب الأول مفهوم الإستراتيجية، والمطلب الثاني يتناول الإستراتيجية القومية الشاملة (الإستراتيجية العليا)، أما المطلب الأخير فيدرس البناء المعلوماتي للمنظمة وأثره على التخطيط الاستراتيجي.

### المطلب الأول

### مفهوم الإستراتيجية

يعد مفهوم الإستراتيجية من المفاهيم المتداولة في كافة النشاطات الإنسانية المختلفة، وتستخدم للدلالة على الهدف الذي ينشده الفعل. وهو إطار ذو أبعاد شمولية علمية يرتبط بنجاح منظمة الأعمال ومستقبلها، ويستخدم استخداما واسعا من قبل الباحثين والمفكرين في الشوؤن السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعسكرية والعلمية، وبموجب هذا الاستخدام تعددت اتجاهات وأفكار الباحثين من مدنيين و عسكريين في تناول هذا المفهوم دون تحديد واضح لمعناه، أو لتعريفه، وما هي حدوده، مما يؤدي إلى الغموض وعدم الوضوح لدى الكثير من المفكرين.

إن مصطلح الإستراتيجية (**Strategy**) قديم وعريق، اشتق من الكلمة الإغريقية (**Strato**) بمعنى جيش، أو حشد، ومن مشتقات هذه

الكلمة (**Strategos**)، والتي تعني فن القيادة[1].

ولم تكن تستخدم هذه الكلمة حتى نهاية القرن الثامن عشر، وجاء استخدامها نتيجة للتطورات التي حصلت في أوروبا وخاصة في الشوؤن العسكرية، وظهور علم إدارة الحرب، ومحاولة تدريسه في الكليات والمعاهد العسكرية، ولقد استخدمت لأول مرة عام (1789 م) من قبل الكاتب الفرنسي جولي ميزروا المختص في الشوؤن العسكرية[2].

برزت هنالك تعددية في الاستخدامات المعاصرة لتعبير الإستراتيجية وشملت ميادين عديدة، كالموقع الاستراتيجي، والخطة الإستراتيجية، والقرار الاستراتيجي، سواء كان سياسياً، أو اقتصادياً، أو عسكرياً، والسلاح الاستراتيجي. . . فلا بد من التأكيد أولا بأن تعبير الإستراتيجية ذو أصل عسكري، ومن الناحية التاريخية ارتبط بلفظ الحرب وقيادتها، ثم بعلم الحرب.

توسعت استخدامات الإستراتيجية بعد الحرب العالمية الثانية، وأخذت تغطي كافة الاتجاهات المدنية والعسكرية.

برز عدد من الكتاب والباحثين في المجال المدني والعسكري للبحث في مفاهيمه، فقد عرف (**Chandler**) الإستراتيجية على أنها: "تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة، واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحديد تلك الأهداف "[3]. أما (**Mintzberg**) فيرى أن الإستراتيجية: عبارة عن خطة موضوعة تحدد السياقات وأسلوب التصرف، فهي الدليل للتعامل مع موقف محدد، وهي مصممة

---

(1) The International Encyclopedid of Social Science, New York, 1968, P. 281.

نقلاً عن أ. د. عبدالقادر محمد فهمي، المدخل إلى دراسة الإستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان، 2006، ص17.

(2) The International Developmemt Strategy, First Over eail Review and Appraisal of Liss Use Policies, Report of The Secretary, United Nations, New York, 1973, P7.

أ. د. عبدالقادر محمد فهمي، المدخل إلى دراسة الإستراتيجية، مصدر سابق، ص18.

(3) Chandler, A, (Strategy and Structure; Chapters in the History of American Industrial Enterprise) Cambridge; Mit Press, 1963, p. 13.

نقلاً عن د. خالد محمد طلال، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص167.

لتحقيق الأهداف، وهي سلوك فيه من الخداع للوصول إلى الغاية[1].

لكن(**Steiner**) قدم مجموعة من التعاريف لمفهوم الإستراتيجية منها[2]:

- أولاً: الإستراتيجية التي تشير إلى القرارات التوجيهية الأساسية، أي بمعنى الأغراض والرسالة والمقاصد الأساسية.
- ثانياً: الإستراتيجية ما تقوم به الإدارة العليا من الأعمال ذات أهمية كبيرة للمنظمة.
- ثالثا: الإستراتيجية تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة الضرورية لتحقيق هذه التوجهات.
- رابعا: الإستراتيجية هي المعنى المحدد للإجابة على سؤال ماذا يتعين على المنظمة أن تفعل.
- خامساً: الإستراتيجية تشير إلى الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وكيف يتسنى لها ذلك.

في حين يرى حسن بأن الإستراتيجية: "هي عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقيم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال"[3]. لكن (**Andrews**) يوضح: "أنها تمثل نمط القرارات التي تحدد وتكشف عن أهداف المنظمة وإغراضها الأساسية، وتوليد السياسات والخطط، لتحقيق تلك الأهداف ومدى الأعمال التي تواكبها المنظمة، ومدى التنظيم الاقتصادي والإنساني وطبيعة المساهمة الاقتصادية

---

(1) Mintzberg, Henry(The Rise and Fall of Strategic Planning) Prentic- Hall Europe, 1987. P11-12.

نفس المصدر السابق، ص168.

(2) Steiner G., and Miner J, (Management Policy and Strategy)2 nd Ed Macmillanpub, 1980, P. 15.

المصدر نفسه.

(3) حسن، د. حسين عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مصدر سابق، ص91.

وغـير الاقتصـادية التـي تنـوي تقـديمها لمسـاهميها والعـاملين فيهـا وعملائهـا"[1]. أمـا (**Porter**) فيعرفها بأنها: "عملية تكوين وضـع منفـرد لمنظمـة، ذي قيمـة لعملائهـا مـن خـلال تعمـيم مجموعـة أنشـطة مختلفـة عـما يؤديـه منافسـون مـن خـلال الأهـداف المستخدمة من قبل المنظمة ووسائلها وإيجـاد الموائمـة بـين انشـطة المنظمـة والبيئـة في تحقيق هذه الأهداف"[2].

لكن من وجهة نظر الكتاب والباحثين السياسيين والعسكريين, فقد عـرف (بـوفر) الإستراتيجية بأنها: "فن استخدام القوة للوصـول إلى هـدف السياسـة"[3]. أمـا (مولاتكـه) فعرفها بأنها: " فن الموائمة بين الهدف والوسيلة"[4].

لكن الدكتور غالي أشار إلى أن: "هدف الإستراتيجية يتحدد بالغايات التي ترسـمها السياسة مستخدمة أفضل الوسائل التي تكون ضـمن إمكانياتهـا"[5]. فـيما يـرى الـدكتور فهمي الـذي شـمل بتعريفـه مجمـل الثنايـا الإسـتراتيجية، وقـال إنهـا: "هـي علـم وفـن استخدام الوسائل والقدرات المتاحة، في إطار عملية متكاملـة يـتم إعـدادها والتخطـيط لها، بهدف خلـق هـامش مـن حريـة العمـل يعـين صـناع القـرار عـلى تحقيـق أهـداف سياستهم العليا في أوقات السلم والحرب"[6].

من خلال ما ورد آنفـا، توافـق البـاحثون في جانـب واختلفـوا في جوانـب أخـرى، فمنهم من اعتبر الإستراتيجية خطة لتحقيـق الأهـداف وفـق سـلوك معـين, ومـنهم مـن اعتبرها قـرارت خاصـة بالقيـادة لتحقيـق الغـرض وفـق نمـوذج يحتـوي عـلى مجموعـة

---

(1) Andrews, Kenneth(The Concept of Corporate Strategy)2 nd Ed, Dow- Jones Irwin, 1980 P. 17-19.

د. خالد محمد طلال، وائل محمـد إدريـس، الإسـتراتيجية والتخطـيط الاسـتراتيجي، مصـدر سـابق، ص168.

(2) Porter M., (Competitive Advantage) N. Y Free Press, 1996, P. 62

د. حسين عجلان حسن، مصدر سابق، ص90.

(3) بوفر، اندريا، مدخل إلى الإستراتيجية، ترجمة هيئة المعلومات، جمهورية مصر العربية، القاهرة، السنة: بلا، ص80.

(4) B. H. L. Hart, (Strategy, The Indirect Approach) London, Faber, 1966, P. 334

أ. د. عبدالقادر محمد فهمي، مصدر سابق، ص19.

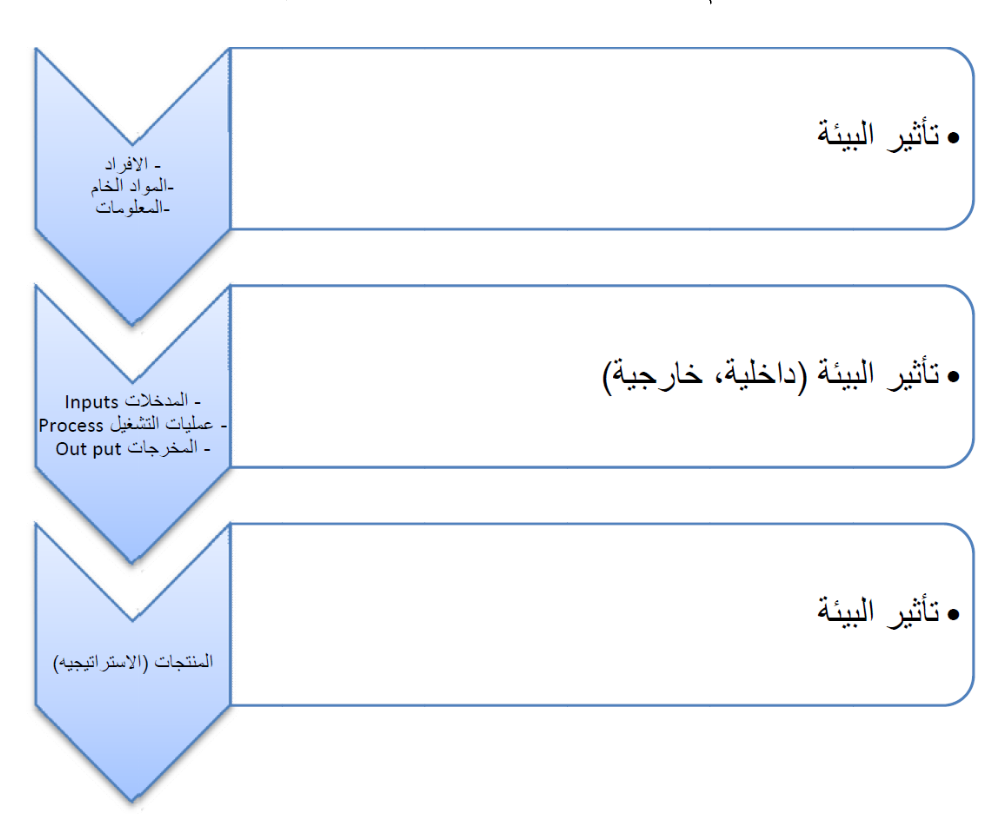
(5) غالي، د. بطرس، الإستراتيجية والسياسة الدولية، القاهرة، المكتبـة الأنجلومصريـة، 1967، ص13-15.

(6) فهمي، أ. د. عبدالقادر محمد، مصدر سابق، ص27.

إجراءات واستفسارات، ومنهم من اعتبرها نشاط، والبعض وصفها بأنها علم وفن لاستخدام القوى لمساعده أصحاب القرار، والأبرع في هذا الجانب هم رجال السياسة والعسكريين، الذين يمزجون ما بين السياسة والعسكرية بسبب رؤيتهم وخبرتهم الواسعة في هذا المجال, ولكن الجميع اتفقوا على أنها تحقق الأهداف.

وتأسيسا على ما تقدم فإننا نرى أن الإستراتيجية بمفهومها العام هي: نهج علمي فني وفكري شمولي تستند إلى معلومات ومعارف، لأنها حيوية وقابلة للتطوير يقوم بها الخبراء والاختصاصيين والباحثين، وهي أكثر غنى من العملية التخطيطية، يقع ضمن إطارها التخطيط الاستراتيجي، وأداة التغيير، وإدارة ثقافة المنظمة، وإدارة المعرفة والبيئة، وهي تمثل امتدادا وتطويرا جذريا لمفاهيم الخطة الإستراتيجية والمغذية لها، فهي تمثل تشخيص وتركيب لحاضر المنظمة بمنظور مستقبلي، وهي الإطار المرشد لمجموعة من الخيارات التي تحدد طبيعة تلك المنظمة واتجاهها، وتتصل تلك الاختيارات بالمجالات السياسية والاقتصادية والمعلوماتية والعسكرية والتكنولوجية والموارد. ولذا فإن الباحثين وضعوا تعريف لتعبير الإستراتيجية بأنها: علم له إطار شامل يتفاعل مع العلوم الأخرى، يسير وفق منهج معرفي تستخدم فيه الموارد والقوى المتيسرة، والتي بتماس مع البيئة الداخلية لتولد مخرجات تساعد القادة السياسيين على تحقيق أهدافهم في البيئة الخارجية وتحت مختلف الظروف، والشكل رقم (5) يوضح تلك العلاقة.

الشكل رقم (5) يبين تأثير البيئة على مدخلات الإستراتيجية




الشكل من تصميم الباحثين

## المطلب الثاني

## الإستراتيجية القومية الشاملة ( الإستراتيجية العليا)

مفهوم الإستراتيجية لم يعد قاصرا على الاستخدامات العسكرية، بل يشمل جميع العلوم الاجتماعية تقريباً، ففي مجال علم السياسة والعلاقات الدولية استخدم التعبير للدلالة على كيفية مواجهة، أو إدارة صراع بين قوتين متضادتين، أو كيفية استغلال كل طرف لعناصر قوته، ولعناصر ضعف خصمه لتحقيق النصر.

تعد عملية وضع إستراتيجية ما، البحث عن أفضل الأساليب والطرق والأدوات المعتمدة للحصول على المعلومات الصحيحة لتحقيق الأهداف التي حددها السياسيون. وهذه الإستراتيجية كما يتضح ترتبط بغيرها من الاستراتيجيات لتشكل الإستراتيجية العليا للدولة، أو ما يطلق عليها بالإستراتيجية القومية الشاملة، والتي تضم بداخلها الاستراتيجيات الفرعية السياسية، والعسكرية، والاقتصادية، والنفسية[(1)]. ولأجل فهمها بشكل دقيق فلا بد من معرفة رأي الكتاب والباحثين في تشعباتها وتفاصيلها، فقد عرفها القاموس العسكري الأمريكي بأنها: "فن وعلم تطوير واستخدام القوى السياسية والعسكرية والاقتصادية والنفسية للأمة خلال السلم والحرب, لإعطاء أقصى دعم للسياسات القومية، وذلك لزيادة احتمالات النصر ونتائجها ولتقليل فرص الهزيمة".

فيما يرى الكاتب المعروف أمين هويدي بأنها: "فن السيطرة على موارد الدولة أو مجموعة الدول، بما في ذلك القوات المسلحة لغرض تحقيق مصالحها, أو الحفاظ عليها من أي عدوان واقع أو محتمل"[(2)].

لكن كلية الحرب الصينية عرفتها بأنها: "فن تطوير واستخدام القوة واستثمار موقف ملائم, حيث أن عند متابعة الهدف, أو خوض معركة حاسمة، فإن احتمالات النجاح تزداد بدرجة كبيرة"[(3)]. فيما يصفها راؤول كاستيه بأنها: " فن السيطرة على

---

(1) مراشدة، علي، وشامان معابرة، الإستراتيجية العسكرية الإسلامية، مركز بيت المنهل الثقافي، عمان، الأردن، 1995، ص5.

(2) هويدي، أمين، السياسة والأمن، معهد الإنماء العربي، طبعة أولى، بيروت، 1986، ص26.

(3) مراشدة، علي، وشامان معابرة، مصدر سابق، ص8.

المجموع الكلي لقوى الأمة في أوقات السلم والحرب"[1].

أما منير شفيق فأشار إلى أنها تعني: "فن توجيه وتعبئة مصادر قوة الدولة والتنسيق بينهما، وجعلها تعمل بأقصى طاقة وفاعلية من أجل تحقيق الأهداف السياسية"[2].

قادت هذه المفاهيم تطور المعنى الغرضي لوجود الدولة، وطبيعة المهام الملقاة على عاتقها، وامتدت عملية التخطيط إلى مجالات متعددة. لأن متطلبات بناء الدولة لا تقوم على بناء متانة قاعدتها العسكرية فقط، وإنما على قوة بنيان قاعدتها الاقتصادية، والمعلوماتية، والاجتماعية، وقدرتها على إقامة علاقات دولية متوازنة مؤثرة مع غيرها من وحدات المجتمع الدولي، وصياغة أنماط من التعاملات والتفاعلات السياسية الدولية التي لم تعد مختصرة على الجانب العسكري، إنما اتسع نطاقها وظيفياً لتؤمن متطلبات وحاجات غير عسكرية[3].

أخذت الدولة ترسم إستراتيجيتها لا على أساس افتراضات الخيار العسكري، حيث تقتضي ضرورة الحرب، "إنما في ضوء احتياجات الواقع العملي ومختلف معطياته السياسية، والاقتصادية، والمعلوماتية، والاجتماعية، والعسكرية، وبشكل تؤلف فيه هذه الإستراتيجية كلاً لا يتجزأ. وبالتالي أصبحت الإستراتيجية ذات طبيعة شمولية، أو لنقل: أصبحت الإستراتيجية القومية، أو الإستراتيجية العليا التي تتفرع عنها أنواع من الاستراتيجيات المكملة بمعناها القومي، من سياسية، وعسكرية، وإقتصادية، ومعلوماتية، وما إلى غير ذلك". [4]

ارتبطت الإستراتيجية القومية بالسياسة العليا للدولة، فهي إذن ذات صفة سياسية. والسياسة العليا للدولة هي في واقعها ومكونها أهداف كبرى أوسع من أن تتحدد بالغرض العسكري.

---

(1) بوفر، أندريا، المدخل إلى الإستراتيجية العسكرية، ترجمة أكرم ديري، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1977، ص25.

(2) شفيق، منير، علم الحرب، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1972, ص45.

(3) نعمة، د. كاظم هاشم، الوجيز في الإستراتيجية، شركة إياد للطباعة، بغداد، 1988، ص70 ومابعدها.

(4) فهمي، أ. د. عبد القادر محمد، المدخل إلى دراسة الإستراتيجية، مصدر سابق، ص28.

لا يقتصر بلوغ الهدف من الناحية العملية على التخطيط فقط، إنما يفترض تـوفر الوسائل التي تعين عملية التخطيط وصولا للهدف. تفـترض عمليـة الجمـع بـين الهـدف والوسيلة توفر عـنصر القـدرة عـلى اسـتخدام الوسـائل لإنجـاز الأهـداف. والقـدرة عـلى استخدام الوسيلة لإنجاز أهداف معلومة ينطوي في الواقع على علـم، أو فـن، أو مهـارة، أي علم وفن استخدام الوسيلة. والفن الذي نقصده هنا هو: المهـارة في تطويـع الوسـيلة لبلوغ الهدف باستخدام كافة الموارد والتقنيات العلمية. لـكي يكـون الفعـل الاسـتراتيجي هادفـا ومـؤثرا وناجحـا وقويمـا، فإنـه ينطـوي عـلى فـن اسـتخدام المتـاح مـن الوسـائل والإمكانيات وصولا إلى الأهداف المراد تحقيقها. "فالسياسة هي مجال تحديد الأهـداف، بحيث تندرج الإستراتيجية في إطارها، وتعمل على إنجازها، وإن كان الفكـر الاسـتراتيجي يساهم في تحديد الأهداف، وذلك مـن خـلال المعلومـات والتحلـيلات والدراسـات التـي يقدمها الخبراء والفنيـون في السياسـة، والتـي يأخـذها رجـل السياسـة في عـين الاعتبـار، وتشكل أحد المدخلات التي تؤثر على تفكيره عند اتخاذ قراره بتحديد الأهداف"[(1)].

يمكن تعريف الإستراتيجية العليا في ضوء هذا التصور الشـمولي بأنهـا "علـم وفـن استخدام الوسائل والقدرات المتاحة في إطار عملية متكاملة يتم إعدادها والتخطيط لها, بهدف خلق هامش من حرية العمل يعين صناع القرار عـلى تحقيـق أهـداف سياسـتهم العليا في أوقات السلم والحرب"[(2)].

يفترض توافر عدة شروط عند صياغة ووضع الإستراتيجية العليا، والتي تشـمل: ( وضـوح الأهـداف وتكاملهـا، واقعيـة الأهـداف وحقيقتهـا، العقلانيـة والتخصـص, الاستمرارية, المرونة )[(3)].

لم تعد الإستراتيجية العليا أمراً ترفياً، أو غير ضروري، "وإنما هي أسلوب في التفكير والعقلانية تهدف إلى دراسة علمية للواقع وللبدائل المختلفة، والاختيار العلمي بين هذه البـدائل، ولتحقيـق ذلـك فـإن الأمـر يسـتلزم وجـود معلومـات دقيقـة، إذ بـدونها لا

(1) نفس المصدر السابق، ص26.

(2) نفس المصدر السابق، ص27.

(3) فهمي، أ. د. عبد القادر محمد، المدخل إلى دراسة الإستراتيجية، مصدر سابق، ص29 وما بعدها.

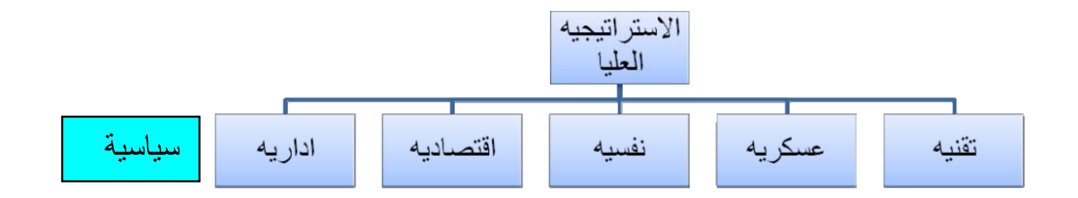
يمكـن للإسـتراتيجية أن توضـع بطريقـة سـليمة. كـما يجـب أن تـتم دراسـة المعلومـات وتحليلهـا وتقييمهـا عـلى أسـس علميـة تأخـذ في تقـديرها المنـاهج الحديثـة لتحليـل المعلومات بواسطة خـبراء ومختصـين. فوضـع الإسـتراتيجية هـو عمليـة فنيـة يقـوم بهـا الخبراء"[1].

وتأسيسا على ما تقدم فإننـا نسـتخلص مـن التعـاريف التـي أشـار إليهـا الكتـاب والباحثين بخصوص الإستراتيجية القومية (الإستراتيجية العليا)، بأنها تمثـل قمـة الهـرم في الاستراتيجيات، وهي البوتقة التي تذوب فيها كافة الاستراتيجيات الفرعية، وبالتالي فإنهـا ترتبط بإدارة صـناع القـرار، وهـي تبحـث عـن كيفيـة تحقيـق الأهـداف العليـا للدولـة وحماية مصالحها، ويكون التخطيط الاستراتيجي فيهـا مـن اختصـاص السياسـيين لتنفيـذ فكرة السياسة، وتتولى تنظيم وتوزيع الأدوار والقوى بين مختلف الاستراتيجيات الأخـرى. وهي ترتبط ارتباطا وثيقا بين هدف السياسة وما في وسع السياسة أن تؤمنه من وسائط لبلوغ الهدف. بمعنى آخر أن الإستراتيجية القومية هي استخدام محصلة القـوة القوميـة لمجتمع ما لتحقيق أهداف الأمن القومي في ظل كل الظـروف الحـاضرة، أو المسـتقبلية، وهي ترتبط ارتباطا وثيقا بمفهوم الأمن القومي، وأداة لتحقيقـه في السـلم والحـرب، وفي مقدمتها بقاء الدولة في إطار الاسـتقلال والكرامـة الوطنيـة، وصـيانة المؤسسـات والقـيم والمبادىء الرئيسة للمجتمع. لذا فإننا سنعرف الإستراتيجية القومية (الإستراتيجية العليـا) بأنهـا: علـم وفـن إدارة السـيطرة عـلى مجمـوع محصـلات القـوى القوميـة (بشريـة – اقتصادية - نفسية – تنظيمية و إدارية – عسكرية - معلوماتية)، وفق تخطيط منهجـي تستثمر فيه كافة الموارد لاختيار البديل الأفضل لتحقيق الأهـداف القوميـة وفي مختلـف الظروف, وهي من اختصاص مدراء المنظمات والخبراء الفنيين. والشكل رقم (6) يوضـح العلاقة ما بين الإستراتيجية القومية والاستراتيجيات الفرعية.

(1) نفس المصدر السابق، ص30.

الشكل رقم (6)

الإستراتيجية القومية (الإستراتيجية العليا) ومكوناتها من الاستراتيجيات الفرعية.




الشكل من تصميم الباحثين

المطلب الثالث

البناء المعلوماتي للمنظمة وأثره على التخطيط الاستراتيجي

تعترف الغالبية العظمى من منظمات الأعمال بأهمية البناء المعلوماتي بالنسبة لبقائها ونموها الطويل الأمد، وتستخدم المعلومات لمساعدة منظمات الأعمال لأداء أفضل عمل وتوجيه طاقتها للأسلوب الأمثل، والتأكد من أن عناصرها يحملون من الثقافة والمعرفة العلمية لتحقيق الأهداف المحددة.

يعني البناء المعلوماتي؛ عملية تحديد وصول المنظمة إلى ما تسعى إليه من خلال المعلومات التي اعتمدت عليها، وتوظيف الموارد البشرية والمادية بصورة صحيحة لغرض إنجاز وتحقيق تلك الأهداف.

يعد التخطيط الاستراتيجي حجر الأساس في حياة منظمات الأعمال. تقوم المنظمات بدراسة المعلومات المتعلقة بالاحتياجات والبيئة المحيطة بها داخليا وخارجيا، وتحليلها وبيان تأثيرها على إمكانية المنظمة، وما يحقق لها من فرص أو تهديدات، ويرافقها تشخيص إمكانياتها وقدراتها لمعرفة مواطن القوة والضعف فيها، وتقوم على أثرها بوضع الاستراتيجيات الملائمة لتتكيف مع المعطيات. ولغرض الوقوف على أهمية هذا المطلب فقد تم تقسيمه من قبل الباحثين إلى فرعين: يتضمن الفرع الأول أهمية البناء المعلوماتي والاستراتيجي للمنظمات، أما الفرع الثاني فيتطرق إلى التخطيط الاستراتيجي.

## الفرع الأول

## أهمية البناء المعلوماتي والاستراتيجي للمنظمات

ثبت أن المنظمات التي تعتمد على المعرفة والمعلومات يكون أداؤها على المدى البعيد أفضل من غيرها من منظمات الأعمال، من حيث الإنتاج والنوعية، "وهي تهيئ مجموعة من العوامل التي تمتلك القدرة والفاعلية في التأثير على خفض التكاليف"[(1)].

يتفق الخبراء و الاختصاصيون في هذا المجال على "أن المعلوماتية تجعل المنظمة أكثر تركيزا على الاستراتيجيات الرئيسية التي يجب إتباعها، والإجراءات الواجب اتخاذها إذا ما أريد لها أن تحقق النجاح، وخاصة إذا اعتمدت على إستراتيجية لتعزيز البناء المعرفي في ضوء الدراسة والتحليل لعوامل البيئة الداخلية والخارجية"[(2)].

يعد دخول المعلومات في البناء الاستراتيجي للمنظمات ذو أهمية كبيرة في سد الفجوات بين الكيفية التي يتخذ بها المدراء فعلا البناء المعلوماتي لمنظماتهم، وبين الوسائل التي اكتشفها الباحثون خلال السنوات الماضية، لتدعيم المكونات الأساسية للعملية الإدارية الإستراتيجية لتلك المنظمات، "والتي جاءت نتيجة خلاصة بحوث وتجارب علمية إضافة إلى الخبرة والحكمة"[(3)].

قدم أغلب المفكرين الإداريين المعاصرين البحوث والتجارب الخاصة بالإدارة الإستراتيجية، وأظهرت المكونات الأساسية للعملية الإدارية، وتم تحديدها بموجب هدف ورسالة المنظمة.

تعتمد عملية رسم الإستراتيجية على رسالة المنظمة وأهدافها الواضحة، وعلى إثرها يجري دراسة المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية وعلاقتها بالمنظمة، وتقويمها لمعرفة مقدار الفرص المتاحة والمعاضل والتحديات التي تواجهها.

---

(1) اللامي، أ. د. غسان قاسم، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، مصدر سابق، ص21.

(2) حسن، د. حسين عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مصدرسابق، ص96.

(3) هاموند، جون، وكيني، رالف، ورايفا، هوارد، في اتخاذ القرارات الذكية، الجمعية المصرية للنشر والمعرفة، القاهرة 2000، ص7-8.

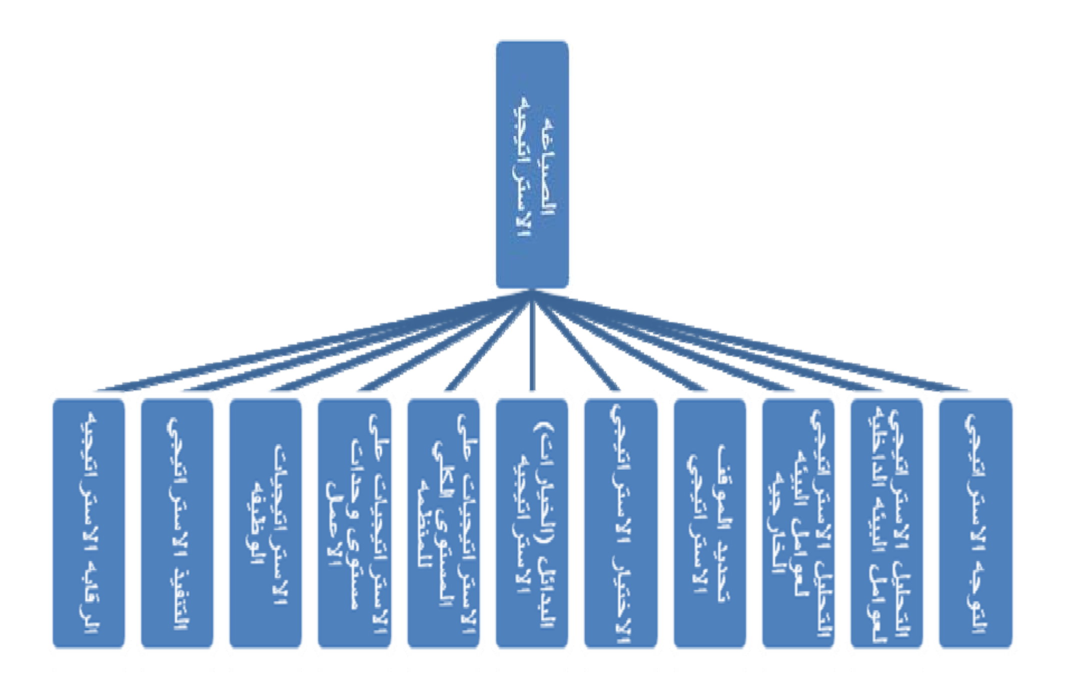
يجري تقييم البيئة التنظيمية الداخلية وفق الدراسة والتحليل، وبالنتيجة تقوم القيادة العليا بتحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة، واختيار البديل الأمثل لوضعه في حيز التنفيذ، وتهيئة المناخ الإيجابي المحيط به ومراقبته وتقييمه.

تعد البيئة من الأمور المهمة الواجب مراقبتها من قبل المنظمة، وهي تدرس وتخطط لتحقيق أهدافها، "فلابد لها من التفاعل مع البيئات الخارجية، ويتطلب الأمر منها دراسة العوامل المختلفة لتلك البيئة بصورة مستمرة"[1].

تنوعت الاستراتيجيات وتغيرت وسائل صياغتها وأهدافها تبعا للتطورات المعرفية وبروز ظاهرة الاقتصاد المعرفي، الذي يتميز بالتنافسية بالاعتماد على قدرات المنظمة, "لذلك يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثيرها وتقييمها في تحديد الأهداف وتعديلها"[2]. ويبين الشكل رقم (7) مكونات الإدارة الإستراتيجية وتأثير البيئة على الخيار الاستراتيجي.

(1) حسن، د. حسين عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مصدر سابق، ص94.
(2) نفس المصدر السابق، ص95.

الشكل رقم (7) مكونات الإدارة الإستراتيجية وتأثير البيئة عليها




الشكل من تصميم الباحثين

تجري المنظمة العمليات التحويلية والتشغيلية على المدخلات الرئيسية للإدارة و الإستراتيجية ومكوناتها (الأفراد، المواد الخام، المعلومات )، ومصدرها البيئة المحيطة بالمنظمة، مما يؤدي إلى ظهور مخرجات تتمثل بمنتجات، أو قرارات. ويتكون هذا النظام من نظم فرعية متعددة، وتعتمد على بعضها البعض، وتعمل معا بحيث يحقق كل نظام فرعي أهدافه ليقود إلى تحقيق الأهداف العامة للنظام الكلي. وبظهور ثورة المعلومات التي امتزجت معها ثورتي الاتصالات وتقانة المعلومات، أصبحت هذه العناصر من المقومات الأساسية للاستراتيجية ومنظومتها المعاصرة، والتي بدونها لا يمكن مواجهة الظروف الداخلية والخارجية.

يجب أن تمتلك الإدارة الإستراتيجية من المعرفة العلمية بما يؤهلها للتفاعل مع البيئة المحيطة، إذ أصبحت عملية الدمج والموائمة والتفاعل مع هذه الثورات ضرورة

ملحة. "فالمنظمات التي أسست مقوماتها على العوامل الثلاث (المعلومات، الاتصالات، الحواسيب)، حققت قفزات نوعية في انتاجها وسيطرتها على البيئة الداخلية والخارجية"[1].

يجري توضيح البيئة الخارجية من خلال مجموعة من التغيرات الاقتصادية، والتي تولد مجموعة أخرى من التغيرات السياسية، أو الثقافية، أو التكنولوجية، أو الاجتماعية.

يفترض أن تعي المنظمات وهي تقوم بجمع المعلومات عن هذه الأبعاد وتحليلها وفق منظور (**PESTLE**)، والذي يشمل كافة العوامل (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية، البيئية)، "ويمكن من خلاله صياغة الاستراتيجيات والخطط الإستراتيجية من خلال المساعدة في فهم البيئة التي تعمل فيها منظمات الأعمال الآن، أو في المستقبل"[2].

تعد التطورات الحاصلة في المجال التقني من أهم المؤثرات للبيئة الخارجية على المنظمات، فتقانة المعلومات والمنظمات يكملون بعضهم البعض، ويؤثر كل منهما على الآخر. "وقد مر الاثنان بعدة مراحل تطورية أدت إلى توثيق أواصر العلاقة بينهما، وقيام المديرون بتصميم تقنيات المعلومات نتيجة تلك العلاقة لصالح العمل في المنظمة"[3].

تحتم الضرورة على امتلاك المديرين المهارة والقدرة والقابلية على اتخاذ القرارات اللازمة لتطوير منظماتهم، وإدخال التقنيات الحديثة التي تساهم في تحقيق هذا الهدف، وإلا تخلفت المنظمة وأصبحت غير قادرة على التطور.

إن العلاقة بين المنظمات وتقنيات المعلومات هي علاقة ذات اتجاهين، فكل منهما يؤثر على الآخر ضمن مجموعة من العوامل ( كالمحيط الخارجي، والثقافة، والهيكل التنظيمي، وعمليات التشغيل )، إلى جانب المؤثرات السياسية الداخلية

---

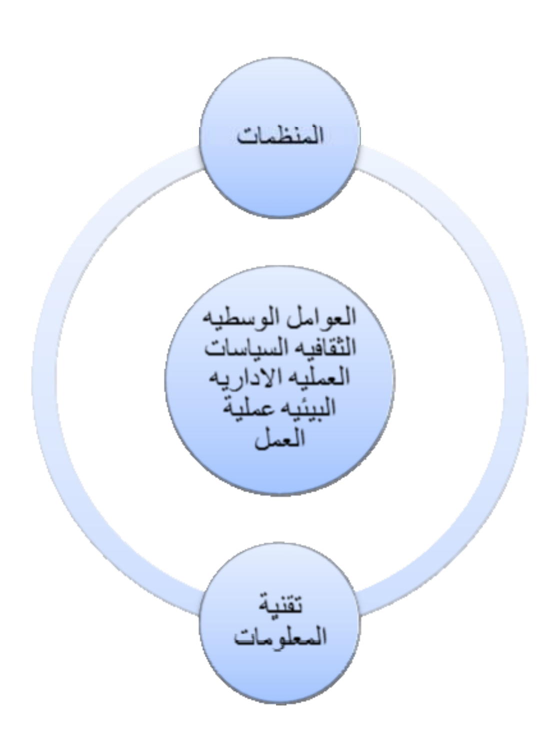
(1) الخزرجي، د. ثامر كامل، العلاقات السياسية الدولية واستراتيجية إدارة الازمات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص342-343.

(2) محمد، د. خالد، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مصدر سابق، ص94.

(3) العاني، د. مزهر شعبان، و جواد، أ. د شوقي ناجي، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مصدر سابق، ص272.

والخارجية[1]. والشكل رقم(8) يوضح شكل وأبعاد هذه العلاقة.

الشكل رقم (8) العلاقة بين تقنية المعلومات وإدارة المنظمة




الشكل من تصميم الباحثين

يجري جمع المعلومات والبيانات والحقائق عن العوامل المؤثرة التي تقع خارج سيطرة المنظمة وتحليلها والإحاطة الواسعة بها، لكي تمكن المنظمات من التخطيط والاستعداد لها، مما يدفع الإدارة الإستراتيجية إلى بناء منظماتها وفق سياق علمي معرفي، لكون التفاعل مع هذه العوامل يتطلب من العلم والمعرفة والتعامل مع التكنولوجيا الشيء الكبير، ويحول المنظمة إلى بناء علمي مهني اختصاصي تتميز إدارتها وعناصرها بالمعرفة والاحتراف[2].

(1) نفس المصدر السابق.

(2) طلال، د. خالد محمد، و ادريس، وائل محمد، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مصدر سابق، ص95.

وتأسيسا على ما تقدم، أصبح من الضروري على المنظمات الساعية لتحقيق النجاح في عملها دراسة وتحليل وتقويم المؤثرات الداخلية والخارجية للبيئة المحيطة للمنظمة، وتحويلها إلى فرص جديدة تدعم قدرتها التنافسية وتميزها الدائم، ويتطلب الأخذ بالأفكار العلمية وتطبيق تقنيات ونظم حديثة، وإيجاد أساليب متطورة لتعزيز وظائفها في كافة الميادين بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة.

تبلورت فكرة اعتماد إستراتيجية البناء المعرفي إلى الحاجة الماسة لمنظمات الأعمال التي تستخدم التقنيات والنظم الحديثة، وتعتمد على الخبرات والكفاءات العلمية والمعرفية المتعلقة في اختصاص إدارة المنظمات، وتنمية مؤهلاتهم المعرفية للتعامل مع تطبيقات التقنيات العلمية والنظم المتعلقة بإدارة الإنتاج لتحسين الخدمة، والوصول إلى طرق إبداع لمخرجات المنظمة لتقليل كلف العمليات، مما يؤدي للوصول إلى هدف المنظمة.

أصبح من الواجب على المديرين الاستراتيجيين اعتماد استراتيجية لتعزيز البناء المعرفي في منظماتهم، ويعتبر التفاعل بين تقنيات المعلومات والمنظمات عملية معقدة، تتأثر بعده عوامل وسطية بضمنها: هيكل المنظمة، وإجراءات العمل، وسياسة المنظمة، والعادات والتقاليد، والمحيط الخارجي والقرارات.

يتطلب البناء الاستراتيجي المعرفي مشروعا للدراسة والتحليل لعوامل البيئة الخارجية المتمثلة بالتطورات التكنولوجية، ويعتمد على تقنيات حديثة.

تستطيع المنظمة ذات الصبغة المعرفية من تقديم منتجات وخدمات وأهداف جديدة، تمنح المنظمة ميزة تنافسية عالية في المجال الذي تعمل فيه.

يزود التحليل والتقويم الاستراتيجي لعوامل البيئة التكنولوجية وبالاعتماد على استراتيجية البناء المعرفي للمنظمة القيادة العليا برؤية مستقبلية تمكن المنظمة على التكييف مع التغيرات لخلق الفرص واستغلالها، أو التخطيط لإنتاج أمور جديدة غير متوقعة.

## الفرع الثاني

## التخطيط الاستراتيجي

يمثل التخطيط الاستراتيجي تكنولوجيا منظمات الأعمال، فله أهمية في بقائها ونموها الطويل الأمد، ويساعدها على أداء أفضل عمل بتوجيه طاقتها نحو الأسلوب الأمثل.

تشكل الخطة الإستراتيجية العمود الفقري والمركز العصبي لمنظمات الأعمال، وتبنى على أساس المعلومات، والبيانات، والإمكانيات المادية والبشرية. يجب على جميع الإدارات، والشعب، والأقسام أن توحد نشاطاتها مع الخطة الإستراتيجية الشمولية للمنظمة، وتفعيل كافة الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيقها.

يعد التخطيط الاستراتيجي عملية تسري في جميع مفاصل المنظمة "وتبدأ بعملية انتشار وتطوير خطط العمل والإدارات وغيرها، وبذلك يساهم الجميع في مفردات عملية التخطيط الاستراتيجي".

حصل تطور كبير في الاستراتيجيات القائمة على المعرفة في العقدين الأخيرين من القرن الماضي، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد نتاجات تلك الاستراتيجيات.

بدأ التخطيط الاستراتيجي بافتراضات عن البيئة، والاقتصاد، والمتغيرات الاجتماعية والسياسية، ونقاط القوة والضعف في المنظمة، "ويمكن أن يكون لتلك المعلومات دلالة استراتيجية قوية لتأصيل التخطيط الاستراتيجي ضمن ثورة المعلومات، واعتبارها مقومات فاعلة ومرشدة في تحديد مدى التفاؤل، أو التشاؤم في التنبوء بالمنتج والسوق على المدى الطويل"[1].

ازدادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة والانترنيت، والمتغيرات المتلاحقة، والمنافسة الحادة المتأتية من البيئة الخارجية، "وأصبحت المنظمة معنية أكثر من أي وقت مضى للتعرف على كل ما يجري خارج حدودها، بما في ذلك المتغيرات

---

(1) تريجو، بنجامين، زيمرمان، جون، ترجمة إبراهيم علي البرلي، استراتيجية القيادة العليا، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة, 1988, ص30.

والمعطيات الاقتصادية الدولية"[1].

ولغرض تسليط الضوء على موضوع التخطيط الاستراتيجي فقد جرى تقسيمه إلى فقرتين: الأولى وتبحث في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، والثانية تبين مدارس التخطيط الاستراتيجي.

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

تعد عملية التخطيط الاستراتيجي عنصرا هاما من عناصر العمليات الإدارية للأجهزة الحكومية والمنظمات المعاصرة. وقد ازدادت أهميتها باتساع دور الحكومة، وتنوع مهماتها، وتضخم أجهزتها، وطموح أهدافها.

كان لهذه العوامل الأثر الكبير في تنبيه الحكومات والمنظمات في الأنظمة المختلفة إلى ضرورة ترشيد أدائها لتحقيق الأهداف المطموحة للعمل، "ولذلك توضع خطط استراتيجية وبرامج مستقبلية توضح مسار التنفيذ ووجهته، وتنسق مختلف أجزائه، وتحدد الأهداف المرحلية والنهائية الواجب الوصول إليها، وتوضح البرنامج الزمني للتنفيذ"[2].

راج مفهوم التخطيط طويل المدى في منتصف الستينات من القرن الماضي. وقد اهتمت الحكومة الأميريكية في حينها بعملية التخطيط الاقتصادي، وتبنت بعض المنظمات أساليب التخطيط والبرمجة.

"تعرض التخطيط الطويل المدى لانتقادات بسبب تجاهله للوسائل والأدوات اللازمة للتخطيط، ومن هنا ظهر التخطيط الاستراتيجي ليحل محل مفهوم التخطيط طويل المدى"[3].

---

(1) طلال، د. خالد محمد، و إدريس، أ. وائل محمد، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مصدر سابق، ص3.

(2) عاشور، د. أحمد صقر، الإدارة العامة، مدخل بيئي مقارن، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص319.

(3) Campo, Filemon" Business Policy and Strategy", Change, N. Y, GoodYear Publishing, 1980, P19.

د. خالد محمد طلال، أ. وائل محمد ادريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مصدر سابق، ص6.

لعب التخطيط الاستراتيجي دورا مهما في بناء المنظمات، وقد نال مفهومه اهتمام الكتاب والباحثين، فقد وصفه جونز: "بأنه تطوير نظـامي لـبرامج الأفعـال، الغايـة منـه تحقيق الأهداف من خلال عملية جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتقييمها واختيـار الفـرص الملائمـة"[1]، لـذلك يسـهم التخطـيط الاسـتراتيجي في اختيـار الاسـتراتيجيات والتكتيكات الملائمة لبلوغ الأهداف، ويعد الوظيفة الأساسـية لتوزيـع المـوارد التنظيميـة (المادية، والبشرية، والمالية، والمعلوماتية). فيما يرى آخرون بأنـه: "عمليـة تنطـوي عـلى صناعة قرارت تفصيلية قصيرة أو طويلة الأمد تتعلق بنوع العمل والمنظمـة أو الشـخص المنفذ له وكيفية التنفيذ"[2]. واشار إليه هوشي فعرفه: "بأنه جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه، فهـو يجسد الأفاق الفكرية والفلسفية لـلإدارة ويواكـب مراحـل تطورهـا"[3]. فـيما يصـفه د. حسين بأنه: " المعلومات التي تبحث بالبيئة الخارجية والتـي تـؤثر في المسـار المسـتقبلي للمنظمة، وغالبا ما تكون تلك المعلومات أكثر عمومية"[4]. لكن ستينر يرى بأنه: "عمليـة تحديد الأهداف الرئيسية لمنظمـة الأعـمال، وكـذلك تحديـد السياسـات والاسـتراتيجيات التي تحكم العمليات واستخدام الموارد بشكل دقيق لتحديد تلك الأهداف، ويقوم عـلى أربعة عناصر أساسية" وهي[5]:

1. المسـتقبلية في اتخـاذ القـرارت: أي ضرورة تحديـد بـدائل يمكـن اتبـاع أي منهـا مستقبلا، وعندما يتم الاختيار يصبح ذلك البديل الأساس في جميع القرارات التـي مـن خلالهـا تتكامـل المعلومـات ذات العلاقـة، وتعطـي الأرضـية الملائمـة لاتخـاذ

---

(1) Jones Harry, " Prepairing Company Plans: A Work Book for Effective Co-operate Planning", N. Y, Wily, 1974, P. 3.

نفس المصدر السابق، ص6.

(2) العاني، د. مزهر شعبان، وجواد، أ. د. شـوقي نـاجي، العمليـة الإداريـة وتكنولوجيـا المعلومـات، مصدر سابق، ص39.

(3) Hussy, David, " Co- operate Plannig: Theory and Practice", Pergamen Press OxFord, 1982, P3.

د. خالد محمد طلال، أ. وائل محمد ادريس، مصدر سابق, ص6.

(4) حسن، د. حسين عجلان، استراجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مصدر سابق، ص76.

(5) Steiner, G., " Strategic Planning: What Every Manager Must Know?", N. Y, The Free Press, 1979. P71.

د. خالد محمد طلال، أ. وائل محمد ادريس، مصدر سابق، ص8.

القرارت المتعلقة باستكشاف التهديدات وتجنبها.

2. العملية: أي أن التخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرائق الوصول إلى الاستراتيجيات، وتطوير الخطة التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف.

3. الفلسفة: التخطيط الاستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة وجزء مهم من العملية الإدارية، وهو لا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والمسائل، وإنما يمثل اعتماد نوعي يعتمد على الدراسة والمعرفة التي تقوم عليه المنظمة.

4. الهيكلية: عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسة والاستراتيجيات التشغيلية. وهي تعمل على وضع الخطط التفصيلية المبنية على المعلومات والمعطيات لتصبح سهلة المفهوم والإدراك عند التطبيق وصولا إلى تحقيق أهداف المنظمة.

تعد عملية التخطيط الاستراتيجي بكافة أبعادها لتكون شمولية لمختلف القطاعات السياسية، والعسكرية، والاقتصادية، وبمنظوماتها القيادية والمرؤوسة. مما يؤسس لها قاعدة للبيانات وتداول المعلومات بين قيادة المنظمة وفروعها، وتعكس احتياجات القيادات الفرعية وتوقعاتهم داخل المنظمة، وتطلعات الجهات الخارجية.

وعليه فقد عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: " الصياغات بعيدة المدى والخطط الإستراتيجية، والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص أو توجهات المنظمة، فهي تشمل قرارات مبنية على معلومات تنصب على تقدير الأهداف، والتغيرات في تلك الأهداف، والموارد المستخدمة لبلوغها، والسياسات التي تنظم اكتساب واستخدام الموارد"[1].

يعد التخطيط الاستراتيجي عملية متطورة ومتغيرة، "ويربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضه البعض"[2] (القصيرة المدى، والمتوسطة المدى، والإستراتيجية). يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات بموجب الهيكلية المذكورة، وتحدد شبكات

(1) طلال، د خالد محمد، أ. و إدريس، وائل محمد، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مصدر سابق، ص8.

(2) العاني، د. مزهر شعبان، و جواد، أ. د. شوقي ناجي، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مصدر سابق، ص184.

الاتصال وانسياب البيانات والمعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية.

تعد الاتصالات هي الشريان الرئيسي الذي يغذي المنظمة، ويتم من خلاله تبادل الآراء، والأفكار، والمعلومات، والاقتراحات، والإرشادات، والسياسات.

يهدف نظام الاتصالات إلى نقل المعلومات بشكل ألكتروني عبر مسافات بعيدة، وله أثر كبير وفعال في بناء وتطور المنظمات والشركات.

يواجه المدراء وأصحاب القرار تحديات كبيرة في اختيار تقنيات الاتصال والخدمات المطلوب تطبيقها في المنظمات لتوافق هذه التقنيات والخدمات للرقي بها خدمة لأنظمة المعلومات وتأدية وظائف ومهام المنظمة [1].

يعد التخطيط الاستراتيجي عملية علمية نظامية، ويساهم في كيفية انتقال المنظمة من وضعها الراهن إلى مستقبلها المرغوب، من خلال اتخاذ خطوات وقرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات الاستخبارية (أين، كيف، متى)، بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي عمليات مستمرة ومعقدة، ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط المبنية على المعلومات والبيانات وتنفيذها، ومراقبة سير عملها وتقييمها. في حين أن الخطط هي إحدى عناصر ومكونات التخطيط كنتائج نهائية يتم وضعها بجهد عقلي لتحديد سلوك يجب الإلتزام به[2].

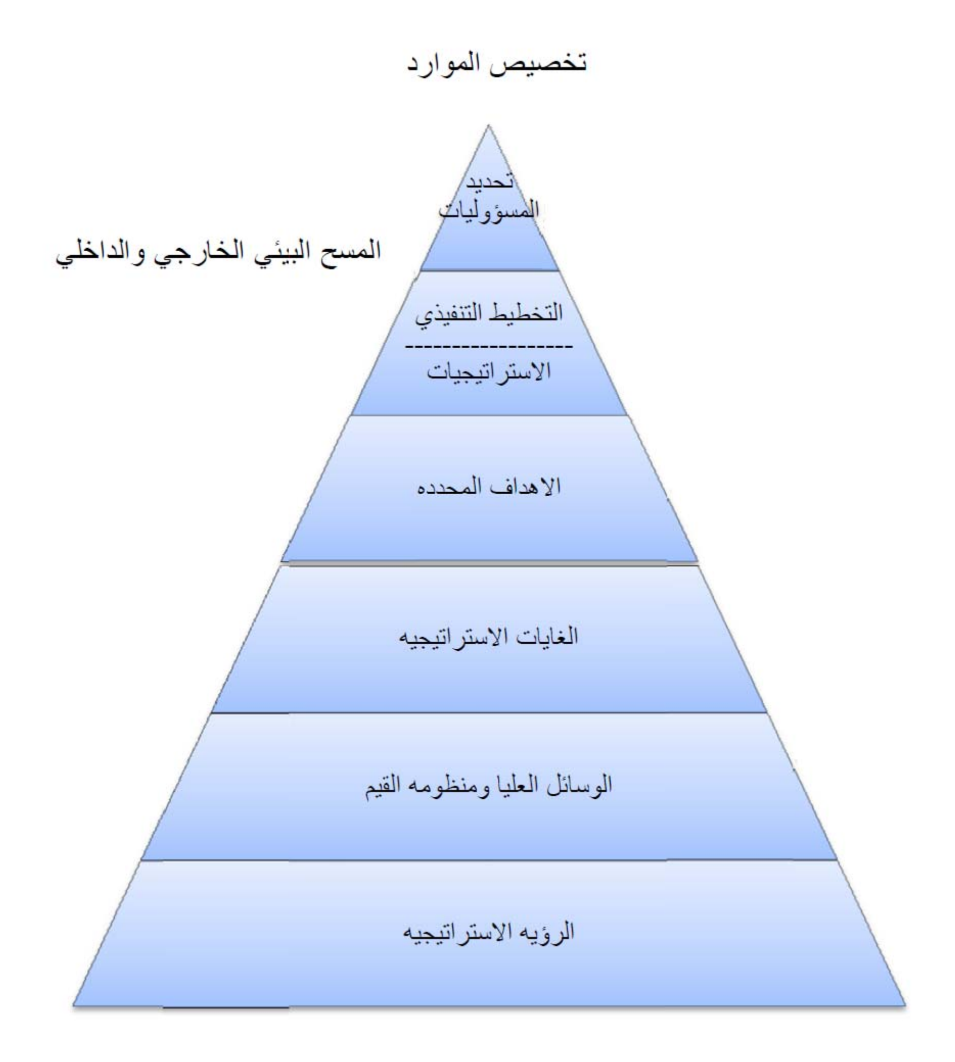
والشكل رقم (9) يوضح عملية التخطيط الاستراتيجي. . .

---

(1) نفس المصدر السابق، ص184.

(2) طلال، د. خالد محمد، إدريس، أ. وائل محمد، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مصدر سابق، ص10.

الشكل رقم (9) عملية التخطيط الاستراتيجي للمستوى الأعلى للمنظمة.




د. خالد محمد طلال، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، 2007، ص11.

تبنى الخطة الإستراتيجية على افتراضات متعددة قائمة على أساس المعلومات وتحديد البيانات والأبعاد الاقتصادية، والسياسية، والعسكرية، والتكنولوجية. . .

"وإن استخدام هذه المعلومات والبيانات والمعطيات من قبل التخطيط الاستراتيجي يجعل فيه تخطيطا متفائلا، أو قد يكون التخطيط الاستراتيجي متشائما في حالة مواجهة معوقات وصعوبات في عملية جمع المعلومات والبيانات وتحليلها لغرض وضع الخطة الإستراتيجية"[1].

يواجه التخطيط الاستراتيجي عند تحويل خياراته إلى خطط عمل تفصيلية، اختلاف وتباين، وإن الأسباب المؤدية إلى ذلك الاختلاف تشمل ما يأتي[2].

أ) مفهوم المستقبل ومستوى إدراك الإدارة له، يمثل زمن قادم غير محدد قد يكون بعضه واضحا والآخر غامضا، وقد يبدو مستقرا، أو مضطربا، فالحركة الدائمة لا تضع فواصل بين الحاضر والمستقبل، وإن الحاضر والمستقبل عبارة عن دائرة غير محدودة تتبادل التأثير مع المنظمة، فالإدراك وتقويم وتحديد الاتجاه المستقبلي يختلف من منظمة إلى أخرى.

ب) الوسائل المستخدمة في مواجهه المستقبل كتحديد الأهداف، وطرق إنجازها تختلف من منظمة إلى أخرى.

مزايا التخطيط

يعد التخطيط الاستراتيجي الأسلوب الأساسي الذي يساعد المنظمة في مواجهة الأزمات والظروف المتنوعة والمتغيرات. ويحافظ على مستوى الاستقرار وتأسيس وعي تجاه المستقبل المنشود. ويمكن للمنظمة من تخطي العقبات وضمان حالة التطور والنمو، ولهذا فإن هنالك ثلاثة مزايا أساسية للتخطيط[3].

1) يساعد التخطيط في الكشف عن الفرص المستقبلية.
2) يمكن التخطيط من اتخاذ الحيطة والابتعاد عن العقبات المستقبلية.
3) يوفر التخطيط الخطط المتعددة لمواجهة التغيرات الجارية في البيئة.

---

(1) عبدالرزاق، طه، مدخل العام للتخطيط الاستراتيجي، مجلة الإداري، العدد 57، سلطنة عمان، 1994، ص18.

(2) الغالبي، طاهر محسن، سلم علاوي السعد، فلسفة التخطيط في استمرارية التصور وتجدد الأساليب، مجلة العلوم الاقتصادي، العدد10، القاهرة، 1995، ص45.

(3) العاني، د. مزهر شعبان، وجواد، أ. د. شوقي ناجي، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مصدر سابق، ص40.

تتفاعل المنظمات مع بيئات دائمة التطور والتغيير، ولكي يكون هذا التفاعل مجديا يتطلب من قيادات المنظمات الاهتمام الجدي بالمعلومات من حيث المحتوى والكثافة وتنوع وتعدد مصادر الحصول عليها. لذلك فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية مكلفة تحتاج إلى قيادات ماهرة وكفوءة ووقت كافي، وضرورة توفر كم هائل من المعلومات والبيانات ذات التكاليف العالية[1].

مفردات عملية التخطيط الاستراتيجي

تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من ثمان مهام جوهرية، وبإمكان المدراء تخطي إحدى المهام صعودا، أو نزولا خلال مزاولتهم عملية التخطيط. تؤثر العقلانية المقيدة ومعطيات النموذج السياسي لصناعة القرار على عملية التخطيط الاستراتيجي، إلى جانب المؤثرات الأخرى النابعة من الظروف البيئية المحيطة. وفيما يأتي شرحا موجزا لمفردات عملية التخطيط الاستراتيجي[2].

1. صياغة الرسالة والأهداف، والتي تتضمن سؤالين: الأول ماذا تريد أن تكون المنظمة مستقبلا؟ . والثاني ماهي الأهداف الموصلة بالمنظمة إلى مكانتها؟ . يجري صياغة وبناء رسالة المنظمة في ضوء معطيات ومتغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة ( اقتصادية، واجتماعية، وتكنولوجية، وسياسية. . . ).
2. تشخيص الفرص والتهديدات. يقع على عاتق المديرين مهمة كبيرة في تشخيص التهديدات المحتملة أمامهم، وبذل المحاولات المتعددة لتحجيم آثار البيئة والتهديدات، وبما يسمح للمنظمة اقتناص الفرص والسير بخطوات نحو الهدف.
3. تقييم جوانب القوة والضعف، تسهم عملية تقييم جوانب القوة والضعف للمنظمة في تمكين مديري المنظمات لتحديد كفاءات منظماتهم وثقتها تجاه مسيرتها نحو المستقبل. يغطي مثل هذا التقييم الإمكانات التنافسية ومهارات وكوادر المنظمة وقابليتها التكنولوجية، ووفرة مواردها المتعددة وسعة خلفيتها وقيمها

---

(1) Bean Williamc., " Strategic Planning That Makes Things Happy", Human Resources Development Press, Inc, 1993, P25-30.

د. خالد محمد طلال، أ. وائل محمد أدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مصدر سابق، ص33.

(2) العاني، د. مزهر شعبان، وجواد، أ. د. شوقي ناجي، مصدر سابق، ص42.

الإدارية.

4. توليد الاستراتيجيات البديلة، يشرع مديروا المنظمات إلى تقسيم جوانب القوة والضعف، والوقوف على الفرص المتاحة والتهديدات التي تتعرض سبيل المنظمة. تتضمن هذه المرحلة توليد الاستراتيجيات البديلة والتي تشمل استراتيجيات تطوير السوق واكتشاف الزبائن، أو استراتيجية تطوير المنتج، لتتعامل المنظمة مع الظروف والمواقف المحتملة في المستقبل.

5. بناء الخطة الإستراتيجية، لابد من التأكيد على ضرورة تبني الخطة الإستراتيجية بعد توليد الاستراتيجيات البديلة، وتفعيل الأنشطة الواجب اعتمادها لبلوغ الغايات التنظيمية المنشودة، كاستخدام التكنولوجيا المطلوب توظيفها، والبحث عن السوق المعني بالسلعة، والموارد المالية والبشرية والمعلوماتية المطلوبة والتي تزيد من إمكانية المنظمة لتحقيق أهدافها.

6. بناء الخطة التكتيكية، إن الهدف من بناء الخطط التكتيكية هو لتسهيل وتفعيل الخطط الإستراتيجية. وإن هذه الخطط تدعم مسيرة المنظمة في ضوء الظروف والمستجدات التي تفرض هذه المسيرة دون تعثر، أو توقف محتمل.

7. مراقبة وتقييم النتائج، تلازم أعمال التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي والخطط الأخرى أعمال الرقابة والتقييم للتاكد من تنفيذ ما تم وضعة في الخطط. وإن النتائج التي تمخضت عنها هي المطلوب بلوغها. وفي حالة ظهور نتائج غير مرغوب فيها، فإنه يفرض على إدارة المنظمة إعادة النظر واتخاذ الإجراء التصحيحي اللازم حسب ما يقتضيه الحال.

8. تكرار عملية التخطيط، تلعب الظروف البيئية دورها المؤثر على المنظمة وبتفاعلها المستمر تحدث التغيير المباشر وغير المباشر عليها، ويتطلب على المعنيين من المديرين إعادة عملية التخطيط وتكريرها باعتبارها عملية مستمرة ولا تقف عند نهاية معينة.

يلاحظ أن المنظمات التي يتأثر نشاطها بالأحداث المحلية والإقليمية والعالمية بشكل كبير تكون ذات استخدام كثيف للمعلومات وخاصة الإستراتيجية.

يدعو بعض المتخصصين في تقانة المعلومات إلى إيجاد "وحده معلومات تسمى استخبارات الأعمال"[1]. تقوم هذه الوحدة بجمع المعلومات المتعلقة بالمنظمة من خلال برامج يحتوي على نماذج إحصائية لتصميم شكل المعلومات المطلوبة مستقبلا، ويستخدم بعضها في التنقيب عن البيانات.

يلاحظ أن الكثير من المعلومات الإستراتيجية تكون غير متوفرة داخل المنظمة، بل يجب الحصول عليها من خارجها، فضلا على أن البعض من هذه المعلومات تكون ذات صفة متغيرة لا يمكن الاعتماد عليها، كما أن بعض المعلومات يتضمن إيجاد معايير لترابطها بشكل أساسي بسلم القرارات المتخذة. "يمكن أن نرى في إطار المنظور الموضوعي أن طبيعة ونشاطات المنظمة له تأثير كبير على محتوى وكثافة استخدام المعلومات لاختلاف بيئاتها، فبعضها يتسم بالثبات النسبي، في حين البعض الآخر سريع التغير"[2]. ومهما اختلفت بيئة المنظمات ومتغيراتها، "فقد أصبحت هناك برامج استخبارات لمنظمات الأعمال تستخدم من قبل الموظفين لتساعدهم لفهم البيئة ومتغيراتها عن طريق استخدام الواجهة الذكية التي تسمح لهم بالاستفسار عن متطلباتهم"[3].

تبرز موضوعات بيئية جديدة عندما تغير منظمة ما قوتها الدافعة. فما هي الاتجاهات والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية التي ينبغي علينا ملاحظتها؟ . . وما هي المعلومات المطلوبة؟ . . وما هي مصادر المعلومات الملائمة - داخل وخارج المنظمة؟ . . وكيف ينبغي أن تجمع هذه المعلومات وتفسر؟ . . وكيف ينبغي أن تهتم بها الإدارة العليا وتوجه هذه العملية؟ . . فالجواب عن هذه الأسئلة يقع على عاتق الإدارة العليا، "وأن تهتم بهذه الموضوعات الخطيرة، ويجب تحديد المعلومات البيئية المعينة والانتقائية المطلوبة للتخطيط الاستراتيجي. وأن تنشىء جهازا يتأكد من أن هذه المعلومات قد جمعت وحللت وقدمت بحيث يتمكن فريق الإدارة العليا من

(1) العاني، د. مزهرشعبان، وجواد، د. شوقي ناجي، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مصدر سابق، ص234.

(2) طلال، د. خالد محمد، وإدريس، أ. وائل محمد، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مصدر سابق، ص69.

(3) العاني، د. مزهر شعبان، وجواد، أ. د. شوقي ناجي، مصدر سابق، ص235.

استخدامها بسهولة وفاعلية من أجل تحديد القوة الدافعة المستقبلية"[1].

ثانيا: مدارس الفكر التخطيطي

يعد التخطيط بأنواعه التكتيكي والاستراتيجي الوظيفة التي تتضمن عملية تحديد الأهداف والغايات المستقبلية، وكذلك التنبوء بالطرق والمسالك والأساليب الموصلة للأهداف المرغوبة والمحددة.

تنطلق جهود المديرين المعنيين نحو رسم البرنامج، "وتوزيع الموارد وإقرار الأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف"[2].

تعد الأفعال والسياقات الخاصة بالتخطيط "بأنها ترجمة لما قام به مجموعة من الباحثين المتخصصين في الدراسات الإستراتيجية للشوؤن السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والعلوم الأخرى"[3].

توسعت أحجام المنظمات وتنوعت أعمالها نتيجة للتغيرات السريعة والظروف المحيطة بها، مما استوجب ظهور مدارس ومؤسسات متخصصة في التخطيط، يتحلى أعضاؤها بالمعرفة المتميزة والمهارات لتحقيق الحالة المثلى في التطور الاستراتيجي، وتنفيذ الخطط في المستويات العليا للدولة.

تعد التطورات في الاستخدام المنظم والعلمي التي حدثت في التفكير الاستراتيجي، كأسلوب ومنهج لإدارة المنظمات وبرامجها، هو وليد خبرات القرن الماضي وبداية القرن الحالي، "وشهد تعاظم دور الحكومات والمنظمات في كل الأنظمة المعاصرة، رأسمالية كانت أم اشتراكية، ومتقدمة كانت أم نامية. "[4]

شرع الكتاب والاختصاصيين إلى عرض مدارس فكرية لصياغة الإستراتيجية وبناء عمليات التخطيط الاستراتيجي. تعتمد هذه المدارس والمؤسسات في أغلب مناهجها

(1) تريجو، بنجامين، وزيمرمان، وجون، استراتيجية الإدارة العليا، مصدر سابق، ص118.
(2) العاني، د. مزهر شعبان، وناجي، أ. د شوقي، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مصدر سابق، ص21.
(3) فهمي، أ. د. عبد القادر محمد، المدخل إلى دراسة الإستراتيجية، مصدر سابق، ص17.
(4) صقر، د. أحمد، الإدارة العامة مدخل بيئي مقارن، مصدر سابق، ص320.

على الجانب العلمي والمعلوماتي في التخطيط، لذا يرى الباحث من الضرورة تقديم موجز لهذه المدارس بغية الوقوف على المرتكزات المعرفية الخاصة لكل مدرسة، وكما يلي[1]:

1. مدرسة التصميم. ترتكز على عمليات منهجية ومرتبة ذات طابع مفاهيمي، وتحاول أن تصيغ الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل الفرص والتهديدات البيئية، ونقاط القوة والضعف الداخلية.
2. مدرسة التخطيط. تؤسس على نظام رسمي للتخطيط، وتلعب فيه إجراءات تنظيمية وإجرائية معينة دورا أساسيا يشكل المدراء الرئيسيين الجزء الأكبر في التخطيط له. كما يمكن أن يلعب متخصصوا التخطيط دورا مهما في وضع الخطط على أسس واضحة. تتسم الخطط الناتجة من هذه المدرسة بالتكاملية والشمولية.
3. المدرسة الموضوعية. تتشكل على محتوى الخطط ومكوناتها من خلال تحليل شمولي لمختلف أبعاد بيئة عمل المنظمة، وأهداف ذات علاقة مبنية على عمليات تحليلية تستند إلى المعلومات والبيانات والمعطيات المهمة في عمل المنظمة. أصبح مسؤولوا التخطيط متخصصين في التحليل والتركيب لفرض وضع المنظمة في موقع تنافسي أفضل قياسا بالمنافسين.
4. المدرسة الريادية. تعتمد هذه المدرسة على رؤية القائد الأعلى للمنظمة أو المؤسس لها. لذلك فإن عملية صياغة الخطة يجب أن تكون موجهة في إطار رؤية القوى الأساسية للمنظمة.
5. المدرسة المعرفية. تعتمد هذه المدرسة على عمليات معرفية فكرية. تستند إلى التأويلات والتفسيرات للمعطيات من معلومات، وتركيب هذه المعرفة بطريقة تؤدي إلى خيارات ممكنة التنفيذ.
6. مدرسة التعلم. تستند هذه المدرسة إلى الأفكار الأولية الخاصة بعمليات التخطيط، التي تصحح من خلال التجربة الواقعية الراهنة، وإن نقطة القوة

(1) طلال، د. خالد محمد، أ. وإدريس، وائل محمد، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مصدر سابق، ص19.

الأساسية لهذه المدرسة تستند إلى عمليات تعلم مستمرة، ولا تبنى على تنبؤات مسبقة فقط.

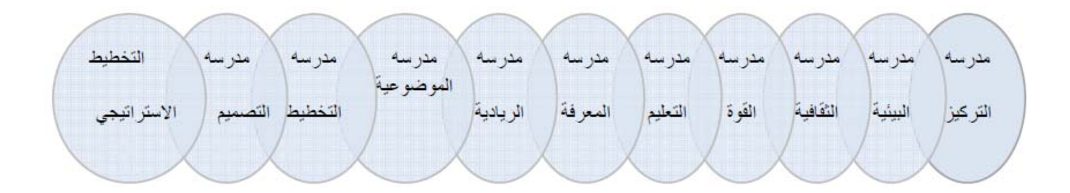
7. مدرسة القوة. يطلق عليها بالمدرسة السياسية. وتفترض هذه المدرسة أن عمليات التخطيط ما هي إلا مراحل لمساومة الصراع بين مختلف الأقطاب المؤثرين. تعتمد على المعلومات ودراستها وتحليلها في إدارة صراعها مع الفهم الجيد للعلاقات المتبادلة بين الأطراف كافة.

8. المدرسة الثقافية. ترى هذه المدرسة أن للثقافة تأثير مهم وأساسي على الإستراتيجية وعمليات التخطيط. تعتمد هذه المدرسة على المعرفة السابقة واللاحقة، وتستخدم المعلومات لتطوير إستراتيجيتها، إضافة إلى البعد الاجتماعي وتأثيره على الخيارات النهائية للمنظمة.

9. المدرسة البيئية. يعتمد صياغة الإستراتيجية وعمليات التخطيط لهذه المدرسة على المناورات اللازمة في التعامل مع الأحداث البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، مما يستوجب على المنظمة معرفة المعلومات التي تدور حولها ضمن هذه البيئة.

10. المدرسة التركيبية. تتمايز الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، وتختلف أشكالها باختلاف الزمن. تستطيع هذه المدرسة من التوليف والتركيب بين مجموعة من التغيرات لتحقيق النجاح تحت مختلف الظروف والشروط. والشكل رقم (10) يوضح مدارس الفكر الاستراتيجي ودورها في التخطيط وبناء الإستراتيجية.

الشكل رقم (10) مدارس الفكر الاستراتيجي ودورها في التخطيط الاستراتيجي.




النموذج من تصميم الباحثين

تشمل عمليات التخطيط الاستراتيجي بكافة أبعادها مختلف القطاعات. تبدأ بالقائد الأعلى مرورا بالفريق الذي يلعب دورا مهما في عملية التخطيط.

تشترك الإدارات التنفيذية، ومدراء الإدارات الوسطى والمالية والموارد البشرية، ونظم المعلومات وتقانة المعلومات، ومنسقي التخطيط الاستراتيجي للشؤون الإستراتيجية، والعناصر العاملة المعنية بنجاح المنظمة. إن هذه الشمولية تتسم بالآتي[1]:

أ. تساعد على بناء الحماس الداخلي والخارجي للأفراد، والارتباط بالمنظمة.

ب. تؤكد الشمولية على أن قاعدة البيانات والمعلومات تعكس احتياجات الأفراد وتوقعاتهم داخل المنظمة وتطلعات الجهات الخارجية.

ج. تبني مستوى موضوعي لعملية التخطيط، وتوجد أساس لعلاقات العمل المستقبلية.

د. تعمل على توحيد الهدف وسط كافة العناصر الأساسية المعنية.

ه. تؤسس قاعدة لتداول المعلومات بين العاملين والإدارة، والعملاء والعناصر والفئات الأخرى بصورة دائمة ومستمرة.

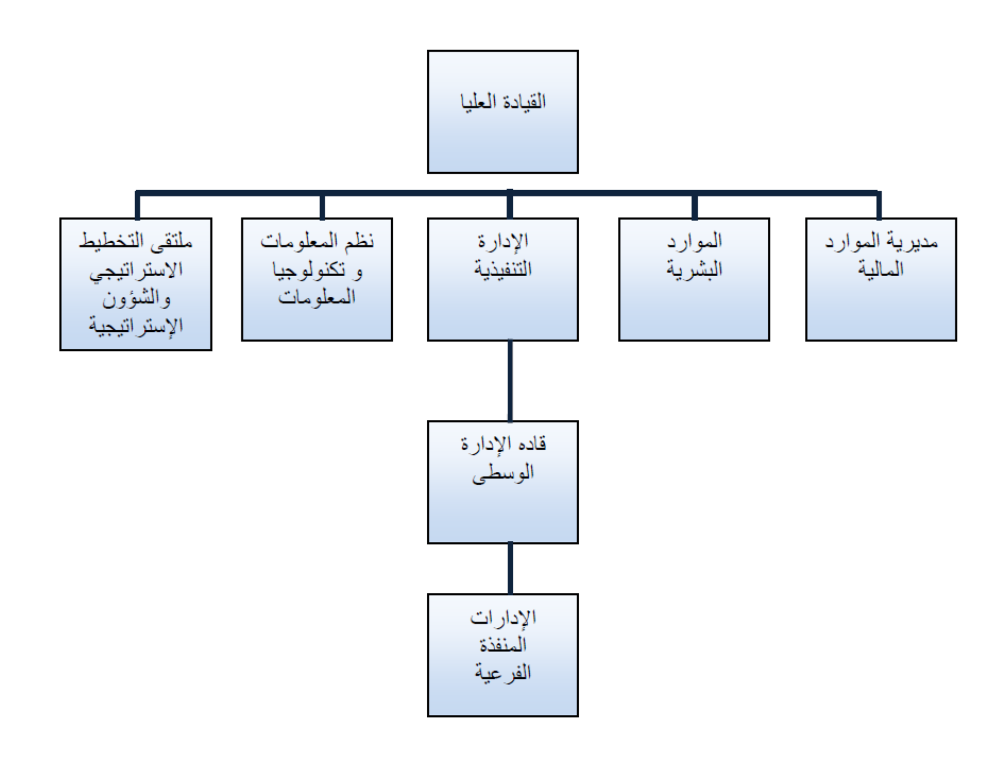
يعتبر التخطيط الاستراتيجي جهد جماعي، ويبدأ من المستويات العليا، ويتوجب على القادة الحصول على مدخلات المدراء والمشرفين والعاملين في المستويات الدنيا ممن لديهم المعرفة الأفضل بإدارة أقسام المنظمة.

(1) طلال، د. خالد محمد، أ. وإدريس، وائل محمد، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مصدر سابق، ص55.

يجب على فريق القيـادة إشراك أفـراد مـن ذوي الاختصـاص والمعرفـة الكبـيرة في جميع الخدمات أو الوحدات التنظيمية في المنظمة. تعتمد القاعـدة العلميـة للتخطـيط الاستراتيجي على الأفـراد الـذين يتحملـون مسـؤولية تحقيـق الجـزء الأكـبر مـن الخطـة الإستراتيجية، ويجب أن يشاركوا في كل عمل تطويري يتعلق بالخطة.

يتفاوت حجم الفريق مع حجم وتعقيد المنظمة، ففي المنظمة الكبيرة يتم إشراك جميع العاملين ممن لديهم معرفة وإحاطـة في موضـوع التخطـيط الاسـتراتيجي، أمـا في المنظمات الصغيرة فيمكن لمدير التخطيط ومسـاعديه أن يمثلـوا مجمـل الكـادر المعنـي بعملية التخطيط الاستراتيجي، ولابد أن يميز القادة دورهم في عملية التخطيط بالإضـافة إلى أدوار الآخرين في المنظمة، والشكل رقم(11) يبين هيكلية القيادة ودليل الإرشاد العـام للمنظمة فيما يتعلق بالتخطيط والخطة الإستراتيجية.

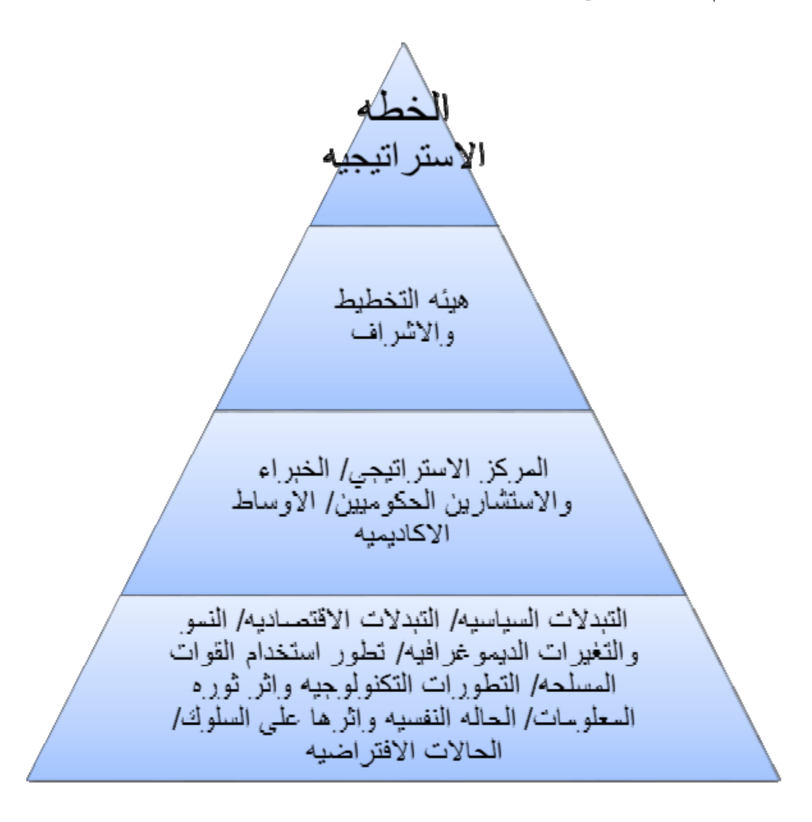
الشكل رقم (11) هيكلية القيادة ودليل الإرشاد للمنظمة لعملية التخطيط الاستراتيجي




النموذج من تصميم الباحثين

يعد التخطيط الاستراتيجي للدولة أهم ثمرة لتطورها، "وتطلب الدول من مراكزها الإستراتيجية، والمختصين في الحكومة، أثناء تقيم الوضع الراهن والتفكير في المستقبل، دراسة العوامل المؤثرة التي تشمل: التبدلات السياسية والاقتصادية والديموغرافية، والفعالية الدعوية الدينية، ودورالقوات المسلحة، وانتشار أسلحة الدمار الشامل"[1]، وتأثير ثورة المعلومات على هذه العوامل، وماذا يتطلب من الدولة القائمة للتقييم عند وضع خطتها الإستراتيجية، والشكل رقم (12) يوضح تلك العلاقة.

الشكل رقم(12) يوضح العلاقة بين هيئة التخطيط والمراكز الإستراتيجية والخبراء




النموذج من تصميم الباحثين

وتأسيسا على ما تقدم يمكن أن نقول أن التخطيط الاستراتيجي هو وسيلة علمية نظامية تجري وفق إطار منهجي منظم، وتعمل بموجب الفكر القيادي الخلاق

(1) جوديث س. يافية، الشرق الأوسط عام2015 من منظور أمريكي، ترجمة أحمد رمو، دار علاء الدين للنشر والتوزيع، دمشق، ط2، 2007، ص8.

لإدارة المنظمة، ويمتلك القـدرة والتصـميم للانـدفاع نحـو إيجـاد وتكـوين اسـتراتيجيات جديدة، أو إحداث تغيير ملحوظ يخص مستقبل المنظمة.

يستند التخطيط الاسـتراتيجي عـلى مجموعـة مـن القواعـد والإجـراءات العلميـة التحليليـة المتأنيـة، والتـي تـم اسـتنباطها مـن مـدارس الفكـر والتخطـيط الاسـتراتيجي المتطورة، لرسم ووضع الخطط المبنية على أساس المعلومات والمعرفة باستخدام الوسـائل المتاحة، والقدرة على توظيف تلك الوسائل لبلوغ الأهداف المراد تحقيقها. بمعنـى آخـر؛ أن التخطيط الاستراتيجي الذي تمثله (عشرة مدارس)، وربما سيزيد عددها مسـتقبلا مـع تطور ثورة المعلومات، هو: عبارة عن عملية تساعد على صنع واتخاذ قرارات تسـتند إلى عمليات ( مستمرة، منهجية، تنظيمية، موضـوعية، رياديـة، معرفيـة، تعليميـة، ثقافيـة)، وتتحدد به المهام الجوهرية، وتشمل ( الرسالة والأهداف، تشخيص الفرص والتهديـدات، وتقييم جوانب القوة والضعف، وتوليد الاستراتيجيات البديلة، وبنـاء الخطـط التكتيكيـة والإستراتيجية، ومراقبة وتقييم النتائج لتلك الخطط، وتكرار عملية التخطيط لأنها عملية مستمرة ودائمة)، وبموجب النتائج التـي تفرزهـا مـؤثرات البيئـة الداخليـة والخارجيـة، وتعتمد على قوة وسياسة تتميز بها المنظمة تتماشى مع المتغيرات.

تعد عملية التخطـيط الاسـتراتيجي عـنصراً هامـاً مـن عنـاصر العمليـات الإداريـة للاجهزة الحكومية والمـنظمات المعـاصرة. وقـد ازدادت أهميتهـا بأتسـاع دور المـنظمات والمؤسسات الحكومية، وتنوع مهامها وتضـخم أجهزتهـا، وطمـوح أهـدافها. وكـان لهـذة العوامـل اكـبر الأثـر في تنبيـه المـنظمات إلى ضرورة ترشـيد أدائهـا لتحقيـق الأهـداف الطموحة ضمن الإمكانيات والموارد المتيسرة، وذلك من خـلال وضـع خطـط إسـتراتيجية وبـرامج مسـتقبلية توضـح مسـار التنفيـذ ووجهتـه، وتنسـق مختلـف أجزائـه، وتحـدد الأهداف المرحلية والنهائية الواجـب الوصـول إليهـا، وتوضـح البرنـامج الزمنـي وتحديـد مسارات التنفيذ الواجب أدائه للوصول إلى تلك الأهداف المأمولة ويتضمن هـذا تحديـد الجدول الزمنـي والمـوارد الماليـة وغـير الماليـة الواجـب توافرهـا ومعـدلات اسـتخدامها، وكذلك تحديد معايير الانجاز المطلوب الوصول إليه وتحديـد كيفيـة قياسـه، مـع الأخـذ

بالحسبان إجراء كافة التعديلات الواجب إدخالها على الأهداف أو البرامج أو أي عنصر آخر من عناصر الخطة في ضوء الخبرات الفعلية للتنفيذ.

تبقى المنظمة بحاجة إلى المعلومات الثابتة والمتحركة، وتقانة المعلومات، وشبكات الاتصالات بكافة أشكالها لضمان استمراريتها. وعلى هذا الأساس تفاعل التخطيط الاستراتيجي مع المعلوماتية وأصبحت جزء من شبكته التنظيمية، وأشرنا عنها تحت عنوان: نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، وكما وردت في الشكل رقم (11) آنفا.

## المبحث الثاني

## الإستراتيجية السياسية والاقتصادية

أغدق الإنفجار المذهل لثورة المعلومات على المستوى العالمي تقدما كبيرا في إنتاج وإعادة تطوير الكثير من التقنيات وأساليب ووسائل الاعلام والمعلومات والاتصالات. شملت الحواسيب والبرامجيات والأنظمة الرقمية والفضائيات وغيرها. مما أسهم في تسريع وتجديد طرائق إنتاج وتداول المعلومات، وأثرت على الأفكار والقيم وأنماط العيش ونماذج السلوك، وغطت كافة الجوانب الإنسانية وبضمنها الجانب السياسي والاقتصادي وفي عموم دول العالم.

تعد السياسة ثورة علمية مرادفة لثورة المعلومات، وظهرت قديما مع ظهور أول المجتمعات الإنسانية. تطورت على مر العصور، وأصبحت هذه الثورة المنهجية من الثورات التحررية التي سرت إلى جميع القارات، وأدت إلى ظهور دول العالم الحالي، وبمنظمات سياسية متشابهة من حيث الشكل، ومختلفة من حيث الجوهر والبنية.

بات العلم الذي يقود مؤسسات الدولة الحكومية بحاجة إلى اكتشاف نظريات ومفردات جديدة، والتفاعل مع ثورات تستطيع أن تفعل الكثير من المفاهيم والثقافات الخاصة في الجانب السياسي والاقتصادي.

تعد ثورة المعلومات بكافة تفاصيلها الحصان الرابح الذي يمكن أن يلعب هذا الدور مع الجانب السياسي والاقتصادي، ولتوضيح ذلك تم تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطاليب رئيسية: تضمن المطلب الأول أثر المعلوماتية على الإستراتيجية السياسية، فيما تناول المطلب الثاني المعلوماتية والعلاقات الدولية، أما المطلب الأخير فناقش ثورة المعلومات ودورها في تطوير الجانب الاقتصادي.

## المطلب الأول

## أثر المعلوماتية على الإستراتيجية السياسية

تمثل الإستراتيجية السياسية إحدى السياسات الوطنية المستخدمة من قبل الدولة. وتُعدُّ بمثابة الأعمال الممكنة التي تتبناها لتحقيق أهدافها. تسير هذه الإستراتيجية بطريقة مباشرة، أو غير مباشرة، وتتماشى مع الغاية الوطنية والقومية. تكون مدعومة بخطط وبرامج متعددة لتساعد على تخصيص الموارد، ورسم الخطوات والأطر الأساسية للاستراتيجيات الفرعية التابعة لها، وتعمل على تحقيق الأهداف.

تنطلق الإستراتيجية السياسية بصورة متوازية تجاه الأهداف الوطنية والقومية وتسعى الإستراتيجية العليا لتحقيقها عند وضعها في قيد التنفيذ.

يقع على عاتق القيادة السياسية للدولة بلورة أي إستراتيجية من خلال التأكيد على الاستخدام الأمثل والمتوازن لكل موارد الأمة، ويستدعي إخضاع جميع النشاطات السياسية والاقتصادية والعسكرية والعلمية لتحقيق أهدافها، ولتسليط الضوء على هذا المطلب جرى تقسيمه من قبل الباحثين إلى فرعين: تضمن الفرع الأول مفهوم السياسة، أما الثاني فتناول أثر المعلوماتية على الإستراتيجية السياسية.

### الفرع الأول

### مفهوم السياسة

يعد المدخل السياسي من المداخل الرئيسية في بنيان الدولة الحديثة، ويدخل ضمن إطار الإستراتيجية العليا للدولة وأحد الجوانب الأساسية لقيادتها. فالسياسة هي مجال تحديد الأهداف، بحيث تندرج الإستراتيجية في إطارها وتعمل على إنجازها[1]. لكن الفكر السياسي قديم كقدم الإنسان، وبرز منه علم السياسة، والذي يعتبر من أحدث علوم الإنسانية، وما يزال في طور التقدم، ولقد شق طريقه في العصر الحديث، وانتهج العلمية والمعرفة أساسا لنشأته، و احتضن كثيرا من العلوم الأخرى.

---

(1) فهمي، أ. د. عبدالقادر محمد، المدخل إلى دراسة الإستراتيجية، مصدر سابق، ص26.

يتضمن إطار عمل علـم السياسـة ثلاثـة ميـادين دائمـة سياسـية، تشـمل: النظـام السياسي، الاستيلاء على السلطة، وممارسة السلطة. [1]

اهتم كثير من الباحثين والكتاب الاختصاصين في هذا العلم، واستطاعوا أن يبـدعوا في مفهومه وتفرعاته، فالسياسة كاصـطلاح باللغـه الانكليزيـه (**Policy**)، وأصـلها كلمـة إغريقية مشتقة من كلمة (**Police**)، وتعني الدولة المدنيـة (**City State**)، ويقصـد بهـا الفلسفة التي في قلب المدينة، " وتطورت في الإمبراطورية اليونانيـة وأصـبحت ترمـز إلى المدينـة بكاملهـا، متضـمنه مـن يسـكنون الضـواحي القريبـة منهـا"[2]. ولهـذا يقـال "إن السلطة السياسية هي السلطة التي تمارس في الدولة"[3]. أمـا كلمـة السياسـة في المفهـوم العربي، فإن معجم لسان العرب بين أنها كلمة مشتقة من سوس، بمعنى الرياسة، ويقـال ساس الأمر أي قام به وتولى شأنه، وبالتـالي فهـي تعنـي القيـام عـلى الشيء بمـا يصـلحه، وعند الرجوع إلى قاموس المنجد نجدها بأنها "كلمـة مشـتقة مـن سـاس أي دبـر الأمـر، وساس القوم أي دبر شؤونهم"[4].

عرفت السياسة بكثير من التعاريف، فمنهم من قال أنها: " عملية اتخـاذ القـرارات ورسم السياسة داخل الأجهزة والمؤسسات الحكومية، وكيفية انسياب العلاقة بين التشريـع والتنفيـذ والقضـاء"[5]. وعرفتهـا منظمـة اليونسـكو في قـاموس العلـوم الاجتماعيـة بأنهـا: "السياسة التي تعنى بممارسات الأعمال الإنسانية التـي تـدعم، أو تتـابع أو تسـوي الصراع بين المصلحة العامة ومصلحة الجماعات الخاصة والتي تستعمل فيها القوة"[6].

---

(1) رانكان، جان ماري، علم السياسة، مصدر سابق، ص52.

(2) طشطوش، هايل عبد المولى، مبادىء أساسية في العلوم السياسية، دار الكندي للـنشر والتوزيـع، إربد، الأردن، 2007، ص15.

(3) رانكان، جان ماري، مصدر سابق، ص123.

(4) طشطوش، هايل عبد المولى، مبادىء أساسية في العلوم السياسية، مصدر سابق ص15.

(5) طشطوش، هايل عبدالمولى، مبادئ اساسية في العلوم السياسية، مصدر سابق، ص15.

(6) بركات، د. نظام وآخرون، مبادىء علم السياسة، الطبعه الثالثة، مطابع الأيـوبي، الريـاض، 1989، ص161.

لكن المفكر الفرنسي ريمون ارون يرى أن علم السياسة هو: "دراسة كل ما يتعلـق بحكومة الجماعات، أي العلاقة بين الحاكم والمحكومين"[1]، فيما عرفها جيتلسن وآخـرون بأنها: " تلك الأفعال التي يقوم بها موظفو الحكومة استجابة للمشكلات التي تتـأثر مـن خلال النظام السياسي"[2].

لكن جيمس أندرسن وصفها: "طريقة عمل هادفـة يتبعهـا منفـذ، أو منفـذون في تعـاملهم مـع مشـكلة أو مسـألة ذات اهـتمام بـارز. أو تلـك السياسـات التـي تطورهـا الأجهـزة الحكوميـة والمسـؤولون الحكوميـون، رغـم تـأثير الأشـخاص والعوامـل الغـير الحكومية لتطويرها"[3]، فيما يرى المفكر الألماني بنشلي بأنها: " العلم الذي يهتم بالدولـة فيحاول فهمها واستيعابها بوصفها الأصل مع دراسة مراحـل التطـور التـي مـرت بهـا"[4]. ومع تطور المعطيات، التي تشمل الجانب الفني وربـط المتغـيرات الإجرائيـة بالسـلوكية والبيئة، فيعرفها ناكأمورا وسمول ود بما يأتي[5]:

أولاً: أنها دليل أو مرشد لوضع توصيات صانعيها موضع التنفيذ العملي من خـلال المواءمة بين الوسائل والأهداف والإنجاز.

ثانياً: أنها مرشد أولي يشير إلى التكفل في إنجاز بعض الأهداف الثابتـة, إلى جانـب إحلال التغيير المنظم في المجتمع.

ثالثا: أنها وسائل لتغيير سلوك وتوجيه الأعمال بواسطة صانعيها.

---

(1) طشطوش، هايل عبد المولى، مصدر سابق، ص15.

(2) نفس المصدر السابق.

(3) Alan. R. Gitelson& Robert l. Dudly& Melvin: Dubinch, American Government, 3 rd Edition, Boston, Hughton Mifflin Company, 1993, P427

نقلاً عن د. فهمي خليفة الفداوي، السياسـة منظـور كـلي في البنيـة والتحليـل، دار المسـيرة للـنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001، ص36.

(4) James E. Anderson, " Public Policy Making", 3 rd Edition, NY, CBS College Publishing, 1981, P30-31.

نفس المصدر السابق، ص35.

(5) Robert T. Nakamura& Frank Smallwood, " The Politics of Policy Implementation", NY. ST, Martins Press INC, 1980, P2

نفس المصدر السابق، ص36.

فيما يرى د. علي وآخرون بأنها: " مجموعة من القواعد والبرامج الحكومية التي تشكل القرارات أو مخرجات النظام السياسي، بصدد مجال معين، ويتم التعبير عنها في عدة صور وأشكال منها القوانين، واللوائح، والقرارات، والأحكام القضائية"[1]. أما الموسوعة السياسية فقد عرفتها بما يأتي: "دراسة المصالح المتضاربة وانعكاساتها على تكوين السلطة والحفاظ على امتيازات الطبقه الحاكمة"[2].

وتأسيسا على ما تقدم فإن مفهوم السياسة من وجهة نظر الباحثين تعني بأنها: علم إنساني وفن إدارة المجتمعات والدول مثله مثل العلوم الأخرى، يدرس كل ما يتعلق بالحكومة والشعب ضمن الدولة الواحدة من جهة، والحكومة ووحدات النظام الدولي من جهة أخرى، لبناء إستراتيجية سياسية وإجراء تغييرات نظامية، من خلال توظيف المتغيرات البيئية التي تطمح إليها الحكومة، لإنجاز المهمات الواقعة على عاتقها من خلال المواءمة بين الوسائل والأهداف.

## الفرع الثاني

## أثر المعلوماتية على الإستراتيجية السياسية

تعد الإستراتيجية تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية ضمن الحدود الجغرافية المتفاعلة معها، والتي في ضوئها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد. وتسعى المنظمة من وراءها لتحقيق غايتها وأهدافها.

تعد الإستراتيجية بمضمونها السياسي الشامل "علم وفن توظيف واستخدام القدرات والإمكانيات المتاحة لدى الدولة لخلق هامش من حريه العمل يعينها على تحقيق أهداف سياستها العليا في أوقات السلم والحرب"[3]. تقسم الإستراتيجية إلى عدة أفرع في مجالات العمل المختلفة، "وتأتي على رأسها الإستراتيجية السياسية، ويرتبط

---

(1) هلال، د. علي الدين وآخرون، معجم المصطلحات السياسية، القاهرة، 1994، ص212.

(2) الكيالي، عبد الوهاب، الموسوعة السياسية، الجزء الثاني، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1983، ص362.

(3) فهمي، أ. د. عبد القادر محمد، المدخل إلى دراسة الإستراتيجية، مصدر سابق، ص27.

مستواها بالهيئة الحاكمه السياسية، ووظيفتها التنسيق ما بين الاستراتيجيات الأخرى في الميادين السياسية، والاقتصادية، والدبلوماسية، والعسكرية، والاجتماعية، ووضعها في إطار يرمي إلى تحقيق الهدف الأعلى للسياسة"[1].

تتأثر الإستراتيجية السياسية بكافة الميادين المذكورة آنفا، وتحدد الشكل العام للقرار الاستراتيجي النهائي. ففي الحقل السياسي تنسق الإستراتيجية العامة بين السياسة الخارجية والداخلية والإعلام. وفي الحقل الاقتصادي تنسق بين السياسة المالية والتجارية والإنتاج. "وفي جميع المجالات تخطط الإستراتيجية العامة للعمل بعد دراسة علمية تحليلية كافية لاختيار أحسن الأساليب لتحقيق الأهداف".

تبنى أي استراتيجية على "عدد من الافتراضات النظرية والفكرية، مستخدمة كافة الموارد المتيسرة؛ البشرية والعلمية والتكنولوجية المرتبطة بالأهداف التي تسعى لتحقيقها، وعلى الواقع التي تنطلق منه، وعلى الوسيلة التي يقترح استخدامها. فالوسائل والأدوات العلمية والتقنية والأمور الفنية يستتر خلفها عدد من المسلمات والتطورات الفكرية".

تمثل الإستراتيجية السياسية "تصور المنظمة السياسية لما تريد أن تكون عليه في المستقبل، وليس كيفية وصول المنظمة إلى هذا الوضع"[2]. تشمل الإستراتيجية السياسية كافة مرافق الدولة ونواحي نشاطها الداخلي والخارجي، لغرض استخدام إمكانياتها البشرية والمادية وعلاقتها الدولية على أفضل ما يكون، لأجل الوصول إلى القوة في تفعيل كافة الميادين لتحقيق الأهداف الوطنية.

تكتسب ثورة المعلومات أهمية قصوى في الألفية الثالثة، وقد أدخلت المجتمعات البشرية في مجال تطور قائم على أساس المعرفة والمعلومات، شمل كافة المجالات" السياسية، والاقتصادية، والعسكرية، والاجتماعية "ولها تأثير مباشر على بناء الاستراتيجيات، وبضمنها الإستراتيجية السياسية.

(1) بن عبدالله، يوسف، الإستراتيجية ودورعباقرة الفكر في تطويرها، مصدر سابق، ص 378.
(2) تريجو، بنجامين، وزيمرمان، وجون، ترجمة إبراهيم علي البرلي، استراتيجية الإدارة العليا، مصدر سابق، ص18.

ولا تقتصر ثورة المعلومات الحالية على التطور الذي طرأ على تقانة المعلومات الذي يلعب الحاسوب الآلي دورا أساسيا فيه، بل يرافقه التطور المذهل في تقانة الاتصالات، والتي تدمج في مصطلح واحد يطلق عليه "تكنولوجيا المعلومات والاتصال"[1].

يبني قادة الإستراتيجية السياسية شبكات من العلاقات والاتصالات بتفعيل كافة مدخلات ثورة المعلومات. وكلما تعاظمت اتصالاتهم على المستويين السياسي الداخلي والخارجي خلال قيامهم بعملية بناء تلك الإستراتيجية ساعدتهم للحصول على المعلومات والبيانات المفيدة. لأن ثورة المعلومات والاتصالات تؤازر عصب المنظمة وتشد حاسيتها نحو البيئة.

تتخذ المعلوماتية عند تفعيلها في هذا الإطار ثلاثة أدوار رئيسية تشمل ما يأتي[2]:

أولاً: دور المرشد المراقب. يتضمن هذا الدور أعمال البحث واستلام وعرض المعلومات وفحصها والتاكد منها، وتفعيل المعلومات ذات العلاقة بالمنظمة وبيئتها ومستقبلها. أما المعلومات غير الموثقة فينبغي على المديرين فحصها واختبارها واقرار استخدامها، أو خزنها حسب الأصول.

ثانياً: دور الناشر. يتضمن قيام المدير بمشاركة مرؤسيه أو أي من أعضاء المنظمة الآخرين بنشر المعلومات المتجمعة لديه للاستفادة منها وحسب الاختصاص، أو القيام بتحرير معلومات معينة بناءا على معلومات حصل عليها لبعض المرؤوسين الموثوق بهم. يقرر المدير الناجح نوع المعاملة التي يجب أن تمرر ومتى يجب تمريرها وإنجازها.

ثالثا: دور الناطق الرسمي. ينطوي هذا الدور على إرسال المديرين للمعلومات إلى الآخرين، وبالتحديد لأولئك الناس من خارج المنظمة لتوضيح سياستها الإستراتيجية وعلاقتها بالدول المتفاعلة معها والدول المؤثرة ضمن المنظومه الدولية.

(1) الجويلي، عمر، العلاقات الدولية في عصر المعلومات، مجلة السياسة الدولية، العدد123، مؤسسة الأهرام، القاهرة، 1996، ص85.

(2) العاني، د. مزهر شعبان، وناجي، أ. د شوقي، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مصدر سابق، ص24.

يتزايد أهمية ودور الناطق الرسمي بلسان المنظمة بالوقت الحاضر، وذلك لأن الأطراف الخارجية تنشر المعلومات بإثراء، مما حذا بالبعض من المنظمات إنشاء قسم متخصص يتولى هذا الدور ودراسته ومتابعته والوقوف عليه.

تمتاز الإستراتيجية السياسية بفعاليتها ونشاطها وتفعيل كافة مواردها. "فهي لا تتوخى الدروس والعبر فقط من تاريخ أمتها وحدها، بل بملائمة خططها وتفعيل ما لديها في كافة المجالات وجعلها موائمة لخططها وتدابيرها للظروف والمتغيرات المحيطة بها والأوضاع القائمة"[1].

التوجيهات الرئيسة لسياسة الدولة

تقود هيئات الدولة العليا الإستراتيجية السياسية وتحدد الاتجاه السياسي لها، وتنظم كافة موارد الدولة لخدمتها ويحدد المستقبل السياسي عن كيفية صنع وأسلوب اتخاذ القرار ومتخذي القرار، ويركز هذا الاتجاه على السياسة الداخلية والخارجية والمؤسسات السياسية وكما يأتي[2].

أولاً: السياسة الإستراتيجية الداخلية. وتركز على المكونات السياسية وتشمل " الأفكار، والاتجاهات، والقيم، والتطور السياسي على الحياة السياسية والديناميكية السياسية المتمثلة بشخصية وأسلوب القيادة السياسية ومدى سلطتها في اتخاذ القرار، والقواعد المنظمة لصنع واتخاذ القرار، والتطور السياسي للمنظمة والمتضمن مدى إمكانية التطور وقدرة الجهاز السياسي على التنسيق ما بين عناصر الدولة ". بمعنى آخر أن الإستراتيجية الداخلية هي المتعلقة في مجال النشاط المحلي، والتي تشمل كافة القوى " العسكرية، والمالية، والتكنولوجية، والاقتصادية، والعسكرية، والتكتيكية، والاجتماعية، والمؤثرات النفسية والقيم الروحية والأخلاقية ". وإن من واجب هذه الإستراتيجية في نشاطها المحلي السهر على أن تظل قوى الأمة جميعها صالحة للاستخدام السياسي والعسكري وفي جميع الظروف والأوقات.

(1) بن عبد الله، يوسف، الإستراتيجية ودور عباقرة الفكر في تطويرها، مصدر سابق، ص378.

(2) سالم، الدكتور صلاح، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأمن القومي للمجتمع، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003، ص22.

ثانيـاً: السياسـة الإسـتراتيجية الخارجيـة. تركـز عـلى الجهـاز الـدبلوماسي للدولـة وإمكانيـة وأسـلوب اسـتخدام الدولـة لمصـادر قوتهـا "الماديـة والتكنولوجيـة والبشريـة والاقتصادية" في المنظمات الدولية، والرأي العام الدولي، وسياسـات الـدول الأخـرى ذات المصالح الحيوية في المنطقة، ومن ثم تأثير ذلك على:

أ. قدرة الدولة على شرح أهدافها للمجتمع الدولي.

ب. قدرة الدولة على مد النفـوذ في دوائـر الانـتماء باسـتخدام اقتصـادها ومواردهـا التكنولوجية.

ت. وضع السياسة الخارجية للدولة.

تشـمل السياسـة الإسـتراتيجية الخارجيـة للدولـة الفعاليـات المتعلقـة في مجـال النشاط الدولي والعلاقات الدولية، وهي التي تقوم بتأسيس وإقامة الصداقات العديـدة، واكتسـاب احـترام وتـأثير الـرأي العـام الـدولي، وتفعيـل كافـة المجـالات الاقتصـادية والتكنولوجية والمعلوماتية لخدمتها توخيا لدعم مطالبها، وبلـوغ حقوقهـا بـلا حـرب إن أمكن، أو لرجحان كفتها فيما إذا نشأت الحرب.

تركز السياسة الإستراتيجية الخارجية على اتجاهـات وخـبرات القيـادة السياسـية، ومدى قدرتها في التأثير على الجماهـير و دراسـة التنظـيمات السياسـية "للاسـتفادة مـما تقدمه ثورة المعلومات وتفعيل دور الإعلام في شرح أهداف الحكومة، وتـأثير ذلـك عـلى مدى قدره الدولة على حشد الجماهير خلف سياستها"[1].

تمر دول العالم قاطبة بمرحلـة تغـيرات هائلـة ترجـع بدرجـة كبـيرة إلى التحـولات الكبيرة التي جلبتها ثورة المعلومات، "وتشمل هذه التغيرات التقنيـة التقـدم الـذي طـرأ على وسائل جمع المعلومات، وتخزينها ومعالجتها وإيصالها وتفعيلها ضمن استراتيجيات مختلفة، وتضاعفت السرعة التي حدثت بهـا هـذه العمليـات وانخفضـت تكـاليف نشر المعلومـات وتخزينهـا إنخفاضـا كبـيرا، وأدى تنفيـذ هـذه القـدرات إلى زيـادة كبـيرة في الاتصالات وما يـرتبط بهـا مـن وظـائف ومهـارات". تـم اسـتغلالها بشـكل مبـاشر وغـير

(1) سالم، الدكتور صلاح، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأمن القومي للمجتمع، مصـدر سـابق، ص24.

مبـاشر لبنـاء الإسـتراتيجية العليـا للدولـة وبضـمنها الإسـتراتيجية السياسـية ومحاولـة الاستفادة منها باعتبارها من القوى الأساسية للوصول إلى الأهداف.

تميزت هذه التقنية بالسرعة العالية على الإرسـال واسـتقبال المعلومـات والأفكـار والمشاعر والاتجاهات، وحققت للمنظمات قابليات كبيرة للاتصـال التحريـري والشـفهي والضمني، "مما حفز المدراء والقيادات على تمضية أغلب أوقاتهم في أعمال تبادل الأفكار والمعارف والحقائق مع الآخرين بخصوص منظماتهم لبلـوغ النتـائج المرجـوة في تحقيـق الأهداف"[1].

قدمت ثورة المعلومات إنجازات كبيرة للعالم، شملت زيـادة كبـيرة في الاتصـالات وما يرتبط بها من وظائف، وازدياد الترابط الدولي بدرجة كبيرة، كما أن عدد المستعملين للانترنيت والاتصالات الفضائية وقدرات الاستطلاع أفرادا ودولا في ازدياد مستمر.

تعمل دول العالم حاليا على تكييف استراتيجياتها بضمنها الإستراتيجية السياسـية، "وتقود العمل السياسي بتوافق مع التطورات الجارية في تقنيـة المعلومـات والاتصـالات، وتسعى في الوقت ذاته إلى إعاده بنائها وتأهيلها. يعد التفاعـل بـين تقنيـات المعلومـات والمجتمع إحدى أهم المظاهرفي العصرالحالي"[2].

المتغيرات التي أحدثتها ثورة المعلومات

يحـاول قـادة الإسـتراتيجية السياسـية إعـادة صـياغة تشـكيل الفكـر السـياسي الاستراتيجي ضمن المتغيرات الدولية التي فرضتها ثورة المعلومات، وأن يقود هـذا الـنهج قيادة سياسية قادرة على حشد الموارد والقـدرات المشـتركة لتحقيـق الأهـداف الرئيسـية بالاستفادة من المعلوماتية بكافة مدخلاتها، ويجب أن يكون هنالـك توافـق وتفاعـل مـا بين مدخلات ثورة المعلومات والتخطيط الاستراتيجي للعمل المستقبلي.

---

(1) العاني، د. مزهر شعبان، ونـاجي، أ. د شـوقي، العمليـة الإداريـة وتكنلوجيـا المعلومـات، مصـدر سابق، ص30.

(2) زاد، زلماي خليل، ووايت، وجون، الدور المتغير للمعلومات في الحرب، مصدر سابق، ص105.

وفي الجانب التنظيمي فإن دور المعلومات سيتغير على الأرجح بشكل هائل مقارنة بعناصر تحقيق القوة الأخرى التي تتسم بطابع تقليدي أكبر.

أحدثت التغيرات في تقنية المعلومات بالفعل أثرا في توازن القوى السياسية العالمية، وكما يأتي[1]:

- أولاً: عجلت بانهيار الإتحاد السوفيتي، وأدت إلى فشل نهجه السياسي المرتكز على الشيوعية والاقتصاد الموجه الذي لا يتوافق مع مقتضيات عصر المعلومات.
- ثانياً: أحدثت تحولات في النظام الدولي.
- ثالثا: ساعدت هذه التغيرات في تقنيات المعلومات على تعزيز الأسواق الحرة والقوى الديموقراطية في سائر أنحاء العالم.
- رابعا: عززت حدوث قدر أكبر من الترابط الدولي، شمل اتساع نطاق التجارة والاستثمار الدوليين.
- خامساً: أضعفت قبضة الحكومات على المجتمعات، وتحولت السلطة من يد الحكومات إلى المنظمات غير الحكومية، والجماعات الصغيرة والأفراد.
- سادساً: تجميع مصادر قوة الدولة القومية " السياسية والاقتصادية والعسكرية"، كما حصل في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وبعض دول أوروبا.

تشير تقديرات الموقف إلى أن التغيرات التي حصلت في تقنية المعلومات حققت فوائد كبيرة للدول الرأسمالية المتقدمة، وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وألمانيا وفرنسا واليابان، على الصعيدين الاقتصادي والدولي، وعززت من سيادة القطب الواحد الذي تتزعمه الولايات المتحدة، "فهي أولى المستفيدين من هذه التغيرات على الصعيد العالمي، وعززت تفوقها العسكري وساعدت على إعادة روح الشباب لاقتصادها، وتعزيز الدعوات الأمريكية لديمقراطية السوق لمختلف أرجاء العالم"[2].

(1) نفس المصدر السابق، ص106.

(2) المصدر نفسه.

بالرغم من الصدمة التي حدثت في أسواق المال الأمريكية في تشرين الثـاني 2008 وتأثيراتها على السوق العالمي وما سببته من خسائر فادحـة أدت إلى الركـود الاقتصـادي الذي يعم العالم حاليا، يقف التقدم العلمي والتكنولوجي وراء عـدد كبـير مـن الظـواهر العالمية في مجال السياسة والاقتصاد والثقافة.

تُعدُّ العولمة ظاهرة إقتصادية سياسـية رداؤهـا ثـورة المعلومـات، فتحـت ابـواب المنافسة في التجارة العالمية، فثورة الاتصـالات والمعلومـات والبـث المبـاشر مـن شاشـات التلفيزيون عبر الأقمار الصناعية، وتطور صناعة الكمبيوتر والبرامجيات بمختلـف أنواعهـا وشبكة الانترنيت جعلت من العولمة بتجلياتها الإيجابية تطورا لايمكن إيقافه. "مما أعيـد التصاق السياسة والاقتصاد كعاملان مترابطان لا يمكن الفصل بينهما في عالم اليوم"[1].

تسـتند قـوة الدولـة في إطـار العولمـة عـلى الاسـتثمار الضـخم في مجـال العلـم والتكنولوجيـا. وفي هـذا السـياق "أصـبح التطـور العلمـي والتقنـي مكونـا أساسـيا في الإستراتيجية السياسية والأمنية، لأن هذا التطور هو أحد الركائز المهمـة للـدفاع الـوطني والقومي، وتحقيق الاستقرار السـياسي وحمايـة المصـالح الوطنيـة والقوميـة دون إغفـال أهمية الجوانب الأخرى على مستوى صعيد السياسة الداخلية والخارجية"[2].

أصبح العلم والتكنولوجيـا قـوة إنتاجيـة ضـخمة في الـدول المتقدمـة، ومـوردا في خريطة التجارة العالمية والـدخل الفـردي والنـاتج القـومي والإجـمالي وهـذا لـه مـردود إيجابي داخلي وخارجي. فعلى الصعيد الداخلي يجعل حاله من الاسـتقرار لـدى المـواطن والمجتمع، والتأثير على القوى السياسية لكي تنظم نفسها ضمن أحـزاب سياسـية تعتمـد عـلى التـأثير الـذي تحدثـه الأفـراد والجماعـات الضـاغطة كرؤسـاء المؤسسـات المهنيـة والتكنولوجية ورجال الأعمال.

---

(1) رمضاني، د. مازن، السياسة الخارجية، دراسة نظرية، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، 1990، ص166.

(2) أيوب، د. مدحت، الأمن القومي العربي في عالم متغير، مركـز البحـوث العربيـة، القـاهرة، مركـز الدراسات والبحوث الإستراتيجية، جامعه دمشق، مكتبة مدبولي، 2003, ص287.

يوجه تقدم البلد وتطوره الرأي العام بالاتجاه الصحيح، لصنع ودعم الإستراتيجية السياسية المقترحة وعملية الاستقرار للدولة، "ويدعم حدة التزايد والتأييد للحكومة، وتستطيع أن تحقق أهدافها الإستراتيجية المحددة"[1].

تعد عملية ترابط العوامل السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والعسكرية عنصر قوة للمؤسسات الداخلية، وتقود بالنتيجة إلى استقرار الدولة وزيادة نفوذها وتأثيرها، ويحرر الإنسان ويفتح باب التطور والتقدم العلمي والقدرة على النهوض. أما على الصعيد الخارجي فالدولة التي تمتلك مقومات القوى السياسية والاقتصادية والعسكرية، تستطيع أن تؤسس عدد كبير من التحالفات الدولية، وتستطيع من خلالها تنفيذ مشروعها التوسعي السياسي والاقتصادي تحقيقا لاستراتيجيتها العليا اعتمادا على ثورة المعلومات.

أشار الرئيس الأمريكي السابق جورج بوش الأب بنظام عالمي جديد في خطابه أمام الجمعية العامة للامم المتحدة حينما قال: "إن ثورة المعلومات أدت إلى تدمير أسلحه العزلة والجهل المفروضين بالقوة، لقد تغلبت التكنولوجيا في العديد من أنحاء العالم على الطغيان، مثبتة بذلك أن عصر المعلومات يمكن أن يصبح عصر التحرير إذا ما عمدنا بحكمة إلى تحديد قوة الدولة، وحررنا شعوبنا لكي نتمكن من استخدام الأفكار والاختراعات والمعلومات الجديدة خير استخدام"[2].

وفي نفس السياق يقول ليوتر في " شروط ما بعد الحداثة أن " المعرفة بصفتها سلعة معلوماتية لا غنى عنها للقوة الإنتاجية، قد أصبحت وستظل، من أهم مجالات التنافس العالمي إن لم تكن أهمها. . . . من أجل إحراز القوة، ويبدو من غير المستبعد أن تدخل دول العالم في حرب من أجل السيطرة على المعلومات، كما جربت في الماضي من أجل السيطرة على المستعمرات، وبعد ذلك من أجل الحصول على المواد الخام، والعمالة الرخيصة واستغلالها، لقد فتح مجالا جديدا للفكر الاستراتيجي التجاري والصناعي من

(1) نفس المصدر السابق، ص288-291.

(2) التقرير الاستراتيجي العربي لعام 1991، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام، القاهرة، 1992، ص28.

جانب، والسياسي والعسكري من جانب آخر"[1].

استطاعت الدول المتقدمة وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية، التي تقود العالم من توظيف ثورة المعلومات لتحقيق سياسات دولية طامعة عبر مشاريع العولمة. وتمكنت من حد سلطة الدولة من خلال إثارة مجموعة من المشاكل ضمن الدول، فبدأ الحديث عن الأقليات العرقية والطائفية، "وإبراز الخصوصيات والهويات الثقافية المتعددة في المجتمع الواحد، واستغلالها سياسيا، والتأثير على هيئة الأمم المتحدة والسيطرة على منظماتها وقرارتها، مما أثار بعض المشاكل لدول معينة مستهدفة، وخصوصا دول العالم الثالث وفي مقدمتها دولنا العربية كمصر والجزائر والعراق"[2].

فرضت الدول الحاضنة لثورة المعلومات شروطا قاسية على الدول التي لا تواكبها، "فإما أن تصبح دولة هامشية في حالة خروجها من مسيرة ثورة الموجه الثالثة، أو تواكب السير مع هذه الثورة بشروط إجراء الإصلاحات في مجال الديمقراطية وحقوق الإنسان، وتحرير الاقتصاد وبناء مؤسسات المجتمع المدني وفق وصفه دول الشمال بشكل عام والمفهوم الأمريكي بشكل خاص"[3].

تنامى دور المنظمات غير الحكومية المدعومة خارجيا بفضل ثورة المعلومات في تنفيذ سياسات كانت من اختصاص الدولة، كما في مجالات التنمية والتعليم والرعاية الصحيه والثقافية، "وقد استفادت الدول الداعمة لتلك المنظمات لتنفيذ سياسات من خلال التركيز على منظمات المجتمع المدني والمؤسسات الثقافية، وقدرة تلك المنظمات من اكتشاف الثقافة ذات الهوية الجزئية في الدولة، أي التركيز على ثقافة الإقليم والمجموعات الاثنية، وعملت على تحويلها إلى ثوابت قومية ذات مطاليب سياسية تعمل على هز أمن واستقرار تلك الدولة"[4].

---

(1) Loytard, J. F, (The Post Modern Condition), Trans., Geoff Bonnington and Brain Massumi, Minneoplis: University of Minneasot press. 1984 pp. 5.

(2) طوالبة، د. حسن، في الإعلام والدعاية والحرب النفسية، مصدر سابق، ص399.

(3) أصبح، صالح أبو وآخرون، العولمة والهوية، ص33، عن الدكتور حسن طوالبة، مصدر سابق، ص340.

(4) بشارة، د. عزمي، بعض جوانب العولمة إسرائيليا، المستقبل العربي، العدد231، 1998، ص25.

كان التعبير الدارج للسياسة الخارجية على صعيد وحدات النظام الدولي يعتبر أن الدولة هي الفاعل الرئيسي إن لم يكن الوحيد في بناء الإستراتيجية السياسية الداخلية والخارجية، "إلا أنه ابتداءً من القرن الحالي وبسيطرة ثورة المعلومات، بدأت تظهر كيانات جديدة في النظام الدولي بجوار الدول، بل وازداد عدد تلك الكيانات التي تضمنت: المنظمات الدولية الحكومية وغيرالحكومية، والشركات المتعددة الجنسية"[1]. ليتعدى عدد الدول القائمة في النظام الدولي.

بلغ حجم أصول "أكبر خمسمائة شركة متعددة الجنسية في العالم (32, 2) تلريون دولار، حسب احصائيات عام 1994، وتوجد أيضا حوالي (250) منظمة دولية حكومية، وبحدود (2200) منظمة دولية غير حكومية تؤثر في مجمل تفاعلات السياسة الدولية العامة، وتفاعلات السياسة الخارجية للدول الخاصة"[2].

تنامى دور الشركات العالمية التي تسيطر على اقتصاد الدول الرأسمالية، مما سمح لها السيطرة على حركة الاقتصاد لدول الجنوب وبعض مؤسساتها، "وأصبحت تلك المؤسسات وليمة تفترسها تلك الشركات، وستكون تابعا لها، أو للهيئات الدولية المتعددة الجنسيات، وتتلقى قياداتها الرشاوي والهبات، كما يحصل حاليا في أكثر بلدان عالم الجنوب"[3].

تظل "ثورة المعلومات وما نتج عنها من العولمة السياسية مشروعا مستقبليا، وستجعل الحالة السياسية مرحلة لاحقة للحالة الاقتصادية والثقافية، وتقيم عالم بلا حدود سياسية يقوده العامل الاقتصادي للفضاء الواسع غير المحدد"[4].

تشكل ثورة المعلومات وما يرافقها ضغطا خارجيا على قادة الإستراتيجية السياسية للدول، مما ستوقع تأثيرا في مضامينها، لذا يتطلب التعامل معها بطريقة

(1) الرمضاني، د. مازن، السياسة الخارجية، دراسة نظرية، مصدر سابق، ص275.
(2) سليم، د. محمد السيد، تحليل السياسة الخارجية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، الطبعة الثانية، 1988، ص123.
(3) الجابري، د. محمد عايد، قضايا في الفكر المعاصر: العولمة- صراع الحضارات، العودة إلى الأخلاق، الديمقراطية ونظام القيم الفلسفية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1997، ص147 وما بعدها.
(4) أمين، د. سمير، وغليون، د. برهان، ثقافة العولمة وعولمة الثقافة، دار الفكر المعاصر، بيروت، 1999، ص23.

علمية والاستفادة من مخرجاتها لبناء سياسة استراتيجية مؤثرة وفاعلة على صعيد البيئة الداخلية والخارجية.

وتأسيسا على ما تقدم تمثل الإستراتيجية السياسية المستخدمة من قبل دولة ما، بمثابة الأعمال الممكنة التي تتبناها تلك الدولة لتحقيق أهدافها. تمر هذه الإستراتيجية بمرحله تغيرات أساسيه وهامه وكما يحصل الان مع ثورة المعلومات، وعلى أية دولة أن تدرس ظروفها وظروف البيئة التي تشكلها وتحيط بها، وأن تكييف استراتيجيتها مع التطورات المواكبة لتقنية المعلومات والاتصالات، والسعي لإعادة تنظيم نفسها لتتفاعل مع المتغيرات الجديدة للعالم.

إن اتساع الفضاء المعلوماتي عامل أساسي في معرفة مفهوم السياسة الداخلية والخارجية، وهذا مما يساعد على دخول مجتمعات بعيدة أو ظهور أقليات أو مجموعات صغيرة داخل نسيج الدولة نفسها تؤثر في الحوادث الداخليه للبلد.

لعب الفضاء دورا حاسما في الإعلام، وأصبحت القنوات الفضائية تتجول في أي مكان من سطح الكرة الأرضية مما أدى إلى تحقيق كثير من الأمور الإيجابية، التي ظهرت بفعل ثورة المعلومات في جميع المجالات الإنسانية ومنها الجانب السياسي والاجتماعي سواء على مستوى الفرد أو المجتمع، بالتركيز على تنمية النظم الديمقراطية وحقوق الإنسان، وإعطاء الحرية للأقليات للتعبير عن نفسها، وإشراك القرى والأرياف في الفعاليات الداخلية التي تجري في البلاد.

لقد حققت ثورة المعلومات والاتصالات فكرة الحرية العالمية باستخدام مواردها كالاتصالات وشبكة الانترنيت التي بدأت تحل محل وسائل الإعلام المسموعة، وساهمت في تفعيل ممارسة حرية التفكير والتعبير.

لقد أعطت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات القوة للناس مما جعل أجيال من الشباب تستثمر بقوة في الانترنيت دون أن يتوفر لهم تمويل ضخم باعتمادهم على المعرفة والإبداع.

إن وجود شبكة الانترنيت يمكن أن يقدم إمكانيات لنشوء ثقافة تقوم على أساس التسامح، ويمكن أن تسهم في إشاعة الديمقراطية في المجتمعات المختلفة، وهنالك نظرة تفاؤلية تفيد بأن ثورة المعلومات لديها الإمكانية والقدرة على إعاده إحياء القيم الديمقراطية وإضفاؤها على المؤسسات السياسية. وتقدم إمكانيات للاتصال التفاعلي، والنفاذ الخلاق لمصادر المعلومات ومراكز اتخاذ القرار من خلال المشاركة في المعلومات من غير تكاليف مالية، وهذا سيعطي الإمكانية لمعرفة المعلومات والبدائل المختلفة، مما سيحسن من عملية اتخاذ القرار، ويوسع مؤسسات النظام السياسي والاجتماعي المشاركة في العمل السياسي.

شملت ثورة المعلومات ومخرجاتها كافة العلوم التخصصية العلمية والتطبيقية والاجتماعية، وكذلك الإنسانيات والآداب والفنون. وقد ارتبطت بكافة المجالات وأصبحت تؤثر في قضايا مهمة وأساسية، كقضايا التنظيم الاجتماعي والسياسي، والحرية الفكرية، وأساليب وأنماط الحياة، وشكل وطبيعة أساليب الحكم والدولة وعلاقتها بالمواطنين، إضافة إلى أنها تحفز الآلية الداخلية للمجتمع على الابتكار والتطوير والتجديد ووضع السياسات العلمية، وتوظيف التقنيات، وتوجيه الرغبة الوطنية لتفعيل التكنولوجيا بالداخل، وتحفيز التطور الداخلي، وتخليص منظمات المجتمع الوطني للعلم والتكنولوجيا من الأساليب البيروقراطية، وتحديث الأطر والنظم السياسية التي تكفل للفرد بالمشاركة في السياسات الوطنية بكافة المداخل السياسية والاقتصادية. فحصيلة ثورة المعلومات هو ارتباط بين الأهداف السياسية العلمية وأهداف الدولة السياسية التي تحقق ضمن المفهوم الاستراتيجي الشامل للدولة، والذي تُعدُّ الإستراتيجية السياسية جزء منه وتتربع على قيادته.

أنتج تزاوج الإرادة السياسية مع ثورة المعلومات سياسة علمية وتقنية تؤطر الأداء، وتحديد الهدف واستنهاض الإمكانيات، وهذا ما يمكن تمييزه بالمجتمع الغربي الذي اندفع بشكل فعال لتحقيق النهضة العلمية والنضوج السياسي، حتى تمكن من تكوين الجماعات والأشخاص ذات التأثير الكبير في المنظومة السياسية في مجتمع دول الشمال وعلى عكسه مجتمعات دول الجنوب.

إن صياغة الإطار السياسي الاستراتيجي للمنظمة ملزم لكل عناصرها بتوظيف كافة الموارد الاقتصادية والعلمية والعسكرية والاجتماعية، إضافة إلى ثورة المعلومات، مما يؤدي إلى التشخيص السليم لمواجهة المخاطر والتحديات التي تواجه المنظمة في محيطها الخارجي.

## المطلب الثاني

## المعلوماتية والعلاقات الدولية

ازدادت أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في هذه المرحلة، " باعتبارها إحدى مقومات النظام الدولي الجديد، حيث الرأسمالية تعولمت، والتوازنات التقليدية انهارت، والأوحدية القطبية ترسخت، وتتنامى ظواهر وقواعد جديدة في العلاقات الدولية بين مجتمعات ودول في داخل كل مجتمع"[(1)].

اتجه العامل الاقتصادي بحلتة الجديدة نحو العولمة - والتدويل، وحاجة عملية اتخاذ القرار السياسي والاقتصادي المتزايدة إلى تنويع مصادر المعلومات، واتجاه المؤسسات نحو تقليل حركة الأفراد والاستعاضة عنها بالاتصالات الهاتفية والفاكس وعقد المؤتمرات عن بعد.

أزالت التقانة الجديدة في الإنتاج معظم التقنيات القديمة، وتولدت ثقافة جديدة في كافة المستويات، لا سيما العلاقات الدولية، كما ولدت المرحله الثانية الصناعية بتقنياتها ثقافة مختلفة عن المرحلة التي سبقتها (الحضارة الزراعية والرعوية )، كذلك " تولدت علوم جديدة وأنماط حياة ودول وسياسة"[(2)].

تغيرت البنية السياسية والاجتماعية بكاملها بسبب تسارع وتيرة التغير التقني والاتصالات، وتبدل في العلاقات الدولية والمعاملات التجارية في الحياة اليومية. وستكون تلك التغيرات ربما مؤثرة سلبا، أو إيجابا على الروابط الاقتصادية داخل المجتمع الواحد،

---

(1) سلسلة كتب المستقبل العربي (38)، العولمة والنظام الدولي الجديد، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعه الأولى، بيروت، 2004، ص7.

(2) توفلر، الفين وهيدي، حضارة الموجه الثالثة، تعريب صلاح عبد اللـه، دار الأزمنة الحديثة، بيروت، 1990، ص141.

أو التعاملات الدولية بين الدول مع بعضها، ومهما تكن فإن المعلوماتية بمدخلاتها المختلفة هي جزء من نظام توزيع معرفة مؤثر سياسيا واقتصاديا واجتماعيا.

يستوجب على المجتمعات الحالية أن تولي أهمية بالغة لهذا الموضوع، لإعداد وتربية المجتمع عليه وعلى كافة المستويات. سيتم خلال هذا المطلب البحث في موضوع المعلوماتية والعلاقات الدولية من خلال فرعين: يتضمن الفرع الأول البعد العالمي للمعلوماتية وتأثيره على العلاقات السياسية الدولية، أما الثاني فيدرس معالم التحول المعلوماتي وتأثيره في السياسة الخارجية.

## الفرع الأول

## البعد العالمي للمعلوماتية وأثره على العلاقات السياسية الدولية

تشمل المعلوماتية الثورات الثلاثة ( المعلومات، الاتصالات، الحاسبات الألكترونية ). "تمثل المعلومات الإنفجار المعرفي الضخم الذي يكون عادة بأشكال مختلفة ولغات عديدة، وزيادة الإنتاج الفكري في مختلف المجالات، ولاسيما العلاقات الخارجية، ويتطلب السيطرة الممكنة على فيض المعلومات المتدفقة، وإتاحة المجال لصانعي ومتخذي القرارت السياسية الخارجية، والباحثين لاستخدام أساليب وبرامج معاصرة في تنظيم المعلومات. تعتمد في إعدادها وتهيئتها على الكمبيوتر، واستخدام تكنولوجيا الاتصالات لمساندة مؤسسات المعلومات والسياسة الخارجية لدفع خدمتها لتصل عبر القارات"[(1)].

تمثل الاتصالات مجموعة من التقنيات والوسائل التي تعتمد في عملها على الأقمار الصناعية والألياف البصرية، "ويتم توظيفها من قبل صناع ومتخذي القرارت السياسية الخارجية لمعالجة المضمون، أو المحتوى الذي يراد توصيله من خلال عملية الاتصال الجماهيري والشخصي"[(2)].

---

(1) لبيب، أ. أسعد، عالمية الاتصالات والوطن العربي، كتاب الوطن العربي ومتغيراته العالمية، القاهرة، 1991، ص195.

(2) علم الدين، د. محمود، ثورة المعلومات ووسائل الاتصال والتأثيرات السياسية لتكنولوجيا الاتصال، مجلة السياسة الدولية، العدد123، القاهرة، ص 102-103.

تعني الحاسبات الإلكترونية التطور الغير المتناهي في إنتاج أنظمة المعلومات المختلفة في إدارة نظم وشبكات المعلومات المستخدمة في كافة المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية، والتي حققت الطفرة النوعية لهذه المؤسسات في إنجاز المهام المكلفة بها، من خلال التزاوج بين تقنيات الحاسبات الإلكترونية وتقنيات الاتصالات، "وسهل عملية اقتناء واختزال وتجهيز المعلومات في مختلف صورها، وأوعية حفظها سواء كانت ( مطبوعة، ومصورة، ومسموعة، و مرئية، وممغنطة. . . )، وبثها من قبل هذه المؤسسات باستخدام توليفه من المعلومات الإلكترونية الحاسبة، ووسائل أجهزة الاتصال عن بعد"[1].

جعلت الثورات الثلاثة المذكورة الفضاء الالكتروني للمعلومات وسيط المستقبل لعلاقات الدول بعضها ببعض. يسمح هذا الوسيط بقيام مشروعات وأسواق عالمية ووسائل إعلام عبر قارات العالم، ويسهل عملية تبادل المعلومات العلمية والفنية عبر شبكة الانترنيت.

اندمجت ثورة المعلومات بتقنياتها المختلفة مع وسائل الاتصال، ويسرت على المستخدمين من الجمهور والمؤسسات الاستفادة منها بشكل كبير.

أثر مفهوم تقانة الاتصال إيجابا على وسائل الاتصال، وعظم من تأثيراته الاجتماعية على كافة الأصعدة السياسية والاقتصادية والنفسية. "الأمر الذي جعل الدول الرأسمالية المتقدمة تحقق مكسباً اقتصادياً وسياسياً من خلال التدفق الحر للمعلومات باتجاه دول الجنوب، مما أمن مصالحها دون الأخذ بنظر الاعتبار واقع البلد، أو قوميته والحاجة الملموسة لتلك الشعوب وطبيعة مشكلاتها ومستوى تطورها"[2].

---

(1) لبيب، أ. أسعد، مصدر سابق، ص195.

(2) الصرايرة، محمد نجيب، الهيمنة الاتصالية_المفهوم والمظاهر، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد18 العدد2 الكويت، 1990، ص132.

تهيمن الدول الرأسمالية المتقدمة ذات الإمكانيات التقنية الاتصالية الأقوى على المؤسسات الإعلامية والتقنية ذات الإمكانيات الاقتصادية، "والتي تتحكم بنسبة كبيرة في الإنتاج الثقافي والإعلامي وحركة تدفق المعلومات في المجتمع. تكون تلك الإمكانيات على حساب الدول ذات القدرات الإعلامية والتقنية المتدنية"[1].

لا يعفي التدفق الإعلامي الحر معظم الدول من "أن تكون سياستها الداخلية والخارجية هدفا وعرضة لزيادة تأثيراته، باعتبار تكنولوجيا الاتصالات الحديثة تشكل إحدى المظاهر الرئيسية للهيمنة الاتصالية على المستوى الدولي"[2]. مما يترتب عليه نتائج خطيرة "تشمل السيطرة الثقافية الأجنبية، والنفاذ إلى المعلومات السياسية والاقتصادية للدول، والعمل على تحديد وتقرير سياسات تلك الدول في المجالات السياسية والاقتصادية والثقافية، وتنمية طاقات محلية تستجيب لواقع العولمة والتدويل خارج سيطرة الحكومات، والسعي إلى إعادة بناء ما هو وطني بالمعنى الثقافي والتاريخي وبأي معاني أخرى"[3]. تحت أساليب ومبررات تجاوز الحالة النمطية.

يعد مفهوم ثورة المعلومات من أكثر المفاهيم التي تعتمد على الفكر والمعرفة المعاصرة، ولعبت مكوناتها دورا حيويا في السياسة الخارجية للدول، "فتقانة المعلومات كان لها الدور الرئيسي في محادثات الحد من السلاح ما بين الولايات المتحدة الأمريكية وروسيا، في مشروع مبادرة الدفاع الاستراتيجي (**Strategic Defence Initiative**)، من خلال عرض المخططات التوضيحية والخطط البحثية لمشاريع التسليح، وما يلفت النظر هنا أن المقارنة الحاسمة في تلك المبادرة لم تكن مابين الأسلحة القائمة بالفعل، بل بين القدرات المحتملة لطرفي النزاع لتطبيق العلوم الحديثة والتكنولوجيا المتقدمة من أجل تحقيق التفوق العسكري"[4].

---

(1) برو، سيرج، فيليب برتون، ثورة الاتصال، ترجمة هالة عبد الرؤوف مراد، دار المستقبل العربي القاهرة، 1993، ص180.

(2) خضير، د. محسن، الهيمنة الاتصالية الفضائية وتحدياتها الثقافية، مجلة الدراسات الإعلامية، العدد77، القاهرة، 1994، ص105 وما بعدها.

(3) علم الدين، د. محمود، ثورة المعلومات ووسائل الاتصال والتأثيرات السياسية لتكنولوجيا الاتصال، مصدر سابق، ص105.

(4) علي، د. نبيل، عالم المعرفة، العرب وعصر المعلومات، مصدر سابق، ص58.

## الفرع الثاني

## معالم التحول المعلوماتي وتأثيره في السياسة الخارجية

أدت ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات إلى مضاعفة إمكانيات وقنوات التفاعل داخل النظام الدولي، ولم تعد العلاقات قاصرة على الدول، وإنما تعدتها لتشمل الأفراد والشعوب لتتبنى مصطلحا يدعى بـ (العلاقات الأممية).

أصبحت الأمم والشعوب تتفاعل مباشرة فيما بينها، ولم يعد الأمر قاصرا على الدول. وغدت الدولة كوحدة أساسية من وحدات النظام الدولي، تفتقر إلى كثير من عناصر القوة التي تمتعت بها. وظهرت على المسرح الدولي أدوار متنامية للشركات المتعدده الجنسيات وللأفراد والجماعات، وأصبح لهم دور متنامي في العلاقات الاجتماعية. ولتسليط الضوء على معالم التحول المعلوماتي وتأثيره بالسياسة الخارجية يمكن تقسيم الفرع إلى ما يأتي:

### أولاً. معالم التحول الإيجابية

يؤمن الكثير من الباحثين بأن "تقانة المعلومات والاتصالات الحديثة ستقود العالم إلى مجتمع عالمي أكثر اتصالا وتفاعلا ببعضه، وأكثر تمرسا مما سيؤدي إلى مستقبل أكثر إشراقا، وفيما يأتي تلخيص للحجج الإيجابية التي يستند إليها"[1]:

1. تقضي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على حواجز الزمان والمكان، وتغير الطريقة التي نعيش بها، مما يرفع من مستوى الوعي الاجتماعي في العالم، وهنالك توقعات كثيرة من نفوذها في كافة مجالات الحياة، وستصبح مع مرور الزمن الأداة الرئيسية للتغيير الاجتماعي.
2. يتوقع في عالم المستقبل أن يصبح بمثابة سوق للمعلومات، ويستطيع الناس فيه من خلال حواسيبهم الآلية شراء وبيع المعلومات، وأن يتشاركوا في الوصول إليها، وستتعدد استخدامات المعلومات في مجالات التجارة والصحة والتعليم

(1) ياسين، سعد غالب، المعلوماتية وإدارة المعرفة، رؤية استراتيجية عربية، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 2002، ص34-36.

والإدارة والأنشطة الحكومية، وفي مجالات الترفيه المتنوعة مما يؤثر على الأنشـطة والمجتمع والتاريخ.

3. تسارع التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصـالات مـن شـأنها أن تتحـدى عقـل الإنسان لكي يفكر بطريقة أفضل وأسرع، ويصبح أكثر معرفـة وفعاليـة وإنتاجيـة. وسيؤدي إلى التوزيع العادل للثروة الكونية في سياق اقتصاد يقوم عـلى الرخـاء في الألفية الثالثة، حيث تربط تكنولوجيا المعلومات والاتصـالات المجتمعـات بعضـها البعض، وستختفي مشكلة من يملكون، ومن لا يملكون في مجال الـثروة والاتصـال والمعرفة، مثلما أدى تطور الطباعـة في منتصـف القـرن الخـامس عشر إلى إضـفاء الطابع الديمقراطي على المعرفة. ستسرع تكنولوجيـا المعلومـات والاتصـالات مـن سيطرتنا على المعرفة. لأن الثروة المعرفية الكونية من خـلال هـذه التكنولوجيـات تحمل في طياتها الوعد في القضاء على العزلـة في العـالم، بفضـل تـوافر المعلومـات وغزارتها، وأن تجعل الدول النامية تحـرق المراحـل المكلفـة مـن عمليـة التنميـة، وتركز جهود العقل الإنساني المعولم لحل كل المشكلات الحالية.

4. بروز ظاهرة توحيديـة متزايـدة للعـالم بوصـفه مكـان للاتصـال والتبـادل الثقـافي والحضاري والاقتصـادي، "حيـث يلتقـي النـاس بصـورة متزايـدة بثقافـات أخـرى ويكتشفون قيما متغايرة، ويتعرفون على إنسانية متعددة الوجوه"[1].

5. تزايد الدعوات لإعادة تعريف مفهوم الحرب في إطـار المتغـيرات المتعلقـة بثـورة المعلومات، "ويتجسد بالتحول من قوة العضلات إلى قوة المعرفـة والعقـل، وبهـذا يمكـن أن تمثـل القـوة الاقتصـادية وتكنولوجيـا المعلومـات والاتصـالات الطريـق الأصلح على المستوى الدولي وحجر الزاوية في العلاقات السياسية الدولية"[2].

6. يمكن أن تيسر " ثورة المعلومات والاتصالات بيئة سياسية مسـتحدثة تمـارس مـن

(1) عبد اللطيف، خير الدين، بعـض الأوجـه السياسـية والقانونيـة لثـورة الاتصـال الحديثـة، مجلـة السياسة الدولية، العدد117، القاهرة، 1994، ص63.

(2) توفلر، الفين وهايدي، الحرب والحرب المضـادة، تعريـب صـلاح عبـد اللــه، الـدار الجماهيريـة للنشر والتوزيع والإعلام، ليبيا، 1995.

خلالها عمليات متباينة لترجمة الخطاب السياسي إلى فعل معلوماتي يملك تأثيرا على الأنصار والمناوئين على حد سواء"[1].

7. تساهم "ثورة المعلومات بنشوء بيئة تنظيمية مستحدثة لإدارة وتنظيم الأنشطة التقليدية، وبضمنها العلاقات السياسية الدولية عبر وسط معلوماتي يذلل الصعاب التي تشخص أمام العقل التنظيمي على أرض الواقع. تجعل ذلك واضحا في تقنيات إدارة أنشطة المنظمات السياسية والصناعية والتجارية والخدمات"[2].

8. إنشاء بيئة سياسية وثقافية معرفيه يتم من خلالها تبادل المعلومات والمعارف بشتى صورها وأنواعها عبر الخطاب العلمي والثقافي والإنساني، مما يؤدي إلى تفاعل الحضارات الإنسانية إيجابيا، ونتيجته يتحقق التقدم البشري في كافة المجالات.

9. الاعتماد على المادة الإعلامية المتدفقة، "واعتبارها من المصادر الأساسية للمعلومات بعد أن يتم اختيار أفضلها، من قبل خبراء السلطة وصانعي ومتخذي القرار مع ضرورة الحذر من التأثير الكبير لها على المدى الطويل"[3].

10. سيادة الصبغة الاقتصادية باعتبارها "أحد العوامل الرئيسية لثورة المعلومات، ونتجت عنها بيئة مفتوحة وفرها مجتمع المعلومات بإلغاءه الحدود الزمانية والمكانية، والتي كانت تقف عائقا أمام السريان الحر للنشاط الاقتصادي في المجتمع التقليدي، وأصبح هنالك فضاء مفتوح للتجارة الالكترونية"[4].

11. أصبحت المعلومات "رأسمال اقتصادي جديد تمثل سلعة جديدة قيد التداول بين الجماعات والمجتمعات جنبا إلى جنب مع الموارد الطبيعية، وغدت قوة جديدة في حياه الشعوب والمؤسسات وإدارة الدولة، وتجسد القدرة الاقتصادية والاجتماعية، وتلعب دورا بارزا في الدورة الحياتية، محركة كثيرا من التبدلات المختلفة كالسياسية والاقتصادية"[5].

---

(1) الرزو، د. حسن مظفر، الفضاء المعلوماتي، مصدر سابق، ص108.
(2) الرزو، د. حسن مظفر، الفضاء المعلوماتي، المصدر نفسه.
(3) د. ثامر كامل، العلاقات السياسية الدولية وإدارة الأزمات، مصدر سابق، ص352.
(4) الرزو، د. حسن مظفر، مصدر سابق، ص108.
(5) بطرس، انطوان، المعلوماتية على مشارف القرن الحادي والعشرين، مصدر سابق، ص201.

ثانياً: معالم التحولات السلبية

نتيجه لطغيان ثورة المعلومات والاتصالات على كافة المفاصل الدولية وما قدمته من إيجابيات كبيرة في كافة المجالات، وعلى نفس الاتجاه برزت بعض الأمور السلبية التي عمت بعض الدول والمجتمعات وبمستويات مختلفة، وفيما يأتي حجج المتشائمين المتعلقة بالجانب السلبي، والتي تتلخص بما يأتي[1]:

1. التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، وكأنها بمثابة دين جديد. أو الإشارة إلى البشر باعتبارهم خالقين للتكنولوجيا قد يؤدي إلى ضياع القيم، ومن ناحية أخرى الاعتراف بفضل التكنولوجيا الجديدة أو اعتبارها مسؤولة عن ممارستها قد يؤدي إلى إهمال البعد الإنساني، كما صرح البابا جون بولس الثاني 1998، حيث قرر أن " التكنولوجيا الجديدة إله زائف ".
2. تنمو التكنولوجيا الجديدة بسرعة مذهلة، وهذا من شأنه أن يجعل المجتمعات الإنسانية لا تستطيع أن تتكيف معها. وأصبحت مهمة التنبؤ بالمستقبل بالغة الصعوبة، ومن المحتمل أن تكون أخطر المشكلات الناجمة عن ثورة المعلومات هي نفسية واجتماعية. لأن فيض المعلومات على شبكة الانترنيت من شأنها أن يفقدها مصداقيتها وثباتها لضيق الوقت أمام مستخدمي تلك الشبكات لكي يحولوا هذه المعلومات إلى معرفة وتقييم وحكمة.
3. تعاظم استخدام الاتصال عن طريق شبكة المعلومات والاتصالات، "مما جعل السيطرة التامة من قبل الدولة على نوع وكمية المعلومات التي تصل إلى عقول المواطنين شبه مستحيلة، وحدد إمكانية السيادة الإعلامية للدولة، وعدم ضمان ولاء أبناء شعبها لصالحها"[2].
4. غياب السلطة المسؤولة عن عملية تنظيم الفضاء المعلوماتي، "مما جعله مستودعا يستطيع الجميع أن يودعوا فيه ما يشاؤون، لعدم وجود سلطة مسؤولة عن البيئة الشبكية، مما يمكن جهات تمارس عليه فعل رقابي من منطلق ديني، أو

(1) ياسين، سعد غالب، المعلوماتية وإدارة المعرفة - رؤية استراتيجية عربية، مصدر سابق، ص38-40.

(2) الجويلي، د. عمر، العلاقات الدولية في عصر المعلومات، مصدر سابق، ص78.

أخلاقي، أو اجتماعي"[1].

5. تؤثر تقنيات المعلومات والاتصالات على إدراك المرء من حيث الزمان والمكان والتحكم في المسافات والقفز على الفواصل الجغرافية، "ويمكن أن يتولد نوع من الإحساس بالولاء والمشاركة ضمن مجتمعات ألكترونية، والذي من شأنه إضعاف ولاء الشعوب لأنظمتها السياسية وللدول التي يتواجدون فيها داخل حدودها"[2].

6. هنالك مخاطر متمثلة في بزوغ امبراطوريات جديدة للقوة، وشركات عملاقة مصحوبا بخطر تصاعد الإقلال من إنسانية الحياة إذا ما حلت قيم السوق محل القيم الإنسانية الأخرى. وهيمنت القوة السياسية والاقتصادية قد تؤدي إلى ظهور مجتمعات شمولية. كما أن الثورة المعلوماتية قد تؤدي إلى ظهور قطاع الكتروني تركز ادوات التكنولوجيا الجديدة في وحدات ضيقة، قد تؤدي إلى عدم المساواة، والاقتطاع، والاستبعاد.

7. قد تنتج الثورة التكنولوجية مظهرا خطرا في مجال المعلومات على البناء السياسي للمنظمات داخل الدول المتقدمة ذاتها، ثم على العلاقة بين هذه الدول والدول النامية. "لقد تضخمت إمكانيات المؤسسات الخاصة العاملة في إنتاج المعلومات في الدول المتقدمة، فأصبح لها نفوذ كبير على صنع القرار في المستوى الوطني، وقد يتعدى هذا النفوذ إلى المستوى الدولي. خاصة بالنسبة للمؤسسات ذات النشاطات الدولية، أو المؤسسات المتعددة الجنسيات. الأمر الذي أصبح يهدد ديمقراطية الاتصال، ويعكس اختلالا واضحا في توزيع موارد الاتصال والمعلومات"[3].

8. تنتهج الشركات العالمية والدول المتقدمة في تصميم النظم الرئيسية لثورة المعلومات والاتصالات بخصوص معلومات دول عالم الجنوب، الدائرة حول الاتصالات مصممة بطابع سياسي، ولها تأثير على أركان الدولة المتمثلة

---

(1) الرزو، د. حسن مظفر، الفضاء المعلوماتي، مصدر سابق، ص100.

(2) الجويلي، د. عمر، مصدر سابق، ص78.

(3) فتحي، د. محمد، تكنولوجيا الاتصال الحديثة لعصر المعلومات، القاهرة، 1993، ص52.

(بـالإقليم، والشـعب، والحكومـة )، ولهـا علاقـة بالسـيادة والشخصـية المعنويـة، "يجعل من السهل خرقها أمنيا، وبالأخص ما يتعلق بالمعرفـة والمعلومـات نفسـها، وهـي عماد تكوين حجـر زاويـة الثـورة المعلوماتيـة ونقلهـا لأي مـن الـدول مهـما كانت درجة الحماية المتوفرة"[1]. نتيجة للثـورة الراهنـة في تكنولوجيـا المعلومـات والاتصـالات والطـابع الـدولي لوسـائل الاتصـال وتطـور الوظيفـة الإخباريـة بعـد اسـتعانتها بالتغطيــة الإعلاميــة التلفزيونيــة المعتمــدة عــلى الأقــمار الصــناعية المستفيدة من البث التلفزيوني المباشر، مما أضعف من قدرة الدول على السـيطرة المفروضة على المعلومات.

9. قـد تـؤثر ثـورة المعلومـات والاتصـالات بشـكل كبـير في تغيـير طبيعـة وظـائف الحكومة في إدارة المجتمع، حيث "أن الفرضية الأساسـية لثـورة المعلومـات تقـوم على محاولة ترشيد دور الحكومة في الحيـاة العامـة، مـما أدى إلى تزايـد في بـروز ظواهر أسهمت في تهديد سيادة معظـم الـدول، وإعـادة النظـر بمفهـوم السـيادة بوجه عام"[2]. وينتج عنه ضعف في مؤسسات الدولة وتهميش دورهـا عـلى فـرض السيطرة على المجتمع، وبالتالي تبحـث بعـض الاثنيـات المعارضـة في تلـك الدولـة لاقتناص أي متغير في معادلة القوة لغير صالح الدولة، وقد يدفعها إلى البحث عن مصالحها في الموجة العالمية أو القومية. ويناظره ضـعف في دور الدولـة في الحيـاة الاقتصادية وباتجاه إفقارها وتدني عائداتها والتأثير على أدوارها المتعلقـة بصـياغة الأمن القومي والدفاع الوطني وضعف سياستها الخارجية، وتهيئة الفرصة لـبعض القوى المهيمنة على الوضع الـدولي الجديـد لأداء هـذا الـدور نيابـة عنهـا مقابـل تكاليف منظورة وغـير منظـورة عاليـة، بالإضـافة إلى تعزيـز مسـتلزمات هيمنتهـا الدولية، وخير مثال على ذلك السيطرة السياسية العالميـة التـي تفرضـها الولايـات المتحدة الأميريكية على دول العالم.

---

(1) الجويلي، د. عمر، العلاقات الدولية في عصر المعلومات، مصدر سابق، ص87.

(2) P. F. Druker, " Past Captilist Society", Ox Ford, Cloys Ltdm1994

د. ثامر كامل الخزرجي، العلاقات السياسية الدولية وإدارة الأزمات، مصدر سابق، ص351.

10. ساعدت ثورة المعلومات والاتصالات على انتقال قيم المركز (الغرب) إلى الأطراف، من خلال وسائل الاتصال الحديثة ووسائل الإعلام، وانتشر التغريب وازداد تحيز الثقافات والمجتمعات في الأطراف إلى الغرب، وبالتالي انتشار قيم الغرب السلبية في ( العنف، والجريمة، والشهرة، والجنس، والثروة، والقوة، والاستهلاك، والوفرة الفردية، والأنانية. . . . ) "ويمكن أن يقود إلى رد فعل على الغرب وحداثته وثقافته بتطرف ديني"[1].

وتأسيسا على ما تقدم فإن المعلوماتية بمكوناتها الثلاثة (المعلومات، تقانة المعلومات، الاتصالات)، قد ضاعفت من إمكانيات قنوات التفاعل داخل النظام العالمي، وأصبحت العلاقات الدولية تتسم بسيادة المعرفة والتقدم التقني.

يفرض عصر المعلوماتية أمورا كثيرة جديدة على المجتمعات الإنسانية، منها ضرورة سن التوجهات السياسية لكل دولة، والمبادرة إلى اتخاذ بعض القرارات التي تتعلق بالحياة الاجتماعية والاقتصادية والحياة الخاصة بعصر ثورة المعلومات نظرا لتميز هذا العصر بسرعة التغير وحرية المعلومات.

لا تعترف المعلومات والمعرفة بحدود سياسية، أو سيادية للدولة، فهي تقفز فوق الفواصل الجغرافية، وتتعدى نطاق حدود الدول. بات من الضروري أن تقوم الدول الأخذ بنظر الاعتبار تلك الحقائق العلمية أو المعرفية في علاقاتها الخارجية، وضرورة تفعيلها. لأجل خلق التوازن في ميزان القدرات بين الدول، وتفعيل العمل السياسي والثقافي والاجتماعي والإرتقاء به إلى مستوى المسؤولية لاستيعاب الآثار المباشرة وغير المباشرة الناتجة من ثورة المعلومات والاتصالات، ولحين توفر الإمكانيات للتفاعل معها وامتلاك ناصيتها، والسعي المتواصل لامتلاك القدرة على العمل الهادف في إطار الفهم الحقيقي للواقع، وإدراك المتغيرات والمؤثرات واستثمار الأمثل منها للتماشي مع روح العصر وتحقيق الأهداف.

---

(1) حنفي، د. حسن، ثورة المعلومات بين الواقع والأسطورة، مجلة السياسة الدولية، العدد123، القاهرة، 1995، ص81.

تشكل ثورة المعلومات التحدي لوحدات النظام الدولي، وذلك بالتدفق الإعلامي المتزايد الذي يجب التعامل معه، واعتباره من المصادر الأساسية للمعلومات، واستثماره من قبل خبراء السلطة بالدولة وصانعي ومتخذي القرار.

ساهمت التدفقات المعلوماتية عبر البيئة التي توفرها العولمة ومحاولة ضغط البعدين الزماني والمكاني في إنشاء بيئات وثقافات معرفية مؤثرة على المجتمع والشرائح الاجتماعية، وخاصة في ما يتعلق بالاثنيات أو المجتمعات المركبة، والتي استطاعت أن تحصل على بعض حقوقها و حريتها، وأخذت تلعب دورا بارزا في الدوره الحياتية للمجتمع، مما يتطلب إجراء ما يأتي:

أ) تأسيس نظام تربوي وتعليمي يستوعب ثورة المعلومات، من خلال إدماج علومها في المناهج الدراسية من مستويات الإعدادية والجامعي' وخاصة العلوم السياسية.

ب) خلق ثقافات سياسية مختلفة لدى المجتمع القومي، أو المركب، مما يزيد قوة وصلابة الرأي لاستيعاب ثورة المعلومات ونتاجها.

ج) إجراء عملية تحديث سياسي يشمل كافة المؤسسات السياسية والاجتماعية والثقافية، وجعله يتفاعل إيجابيا مع الثورة التكنولوجية.

د) بناء اقتصاد قوي ضمن خطة تنموية شاملة في كافة المجالات الدفاعية والاقتصادية والسياسية، لكونه من المتطلبات الأساسية لثوره المعلومات.

ه) التفكير بمفهوم مجتمع علمي معرفي يشمل الأفراد والمؤسسات والحكومة أكثر تقربا والتصاقاً بثورة المعلومات لحماية الدولة ونظامها السياسي والاجتماعي، وهذا لا يتم إلا من خلال دولة المؤسسات وسيادة القانون واحترام العقل الإنساني وإعطاء حرية الرأي لكل أفراد المجتمع.

و) تؤمن ثورة المعلومات كمًّا هائلا من المعرفة للباحثين في مختلف المجالات، وسرعة قياسية في الوصول إليها في أي وقت، واستثمار الزمن بشكل مفيد وأمثل.

فرضت ثورة المعلومات سياسة جديدة لها انعكاسات متعددة على النظام السياسي، وعلى الجميع التعامل معها من خلال التسلح بالعلم والمعرفة، والتعامل مع

البيئة المعلوماتية بكل عناصرها المادية والبشرية، لما لها من تأثير شمولي على قرارات الدولة والحكومة والمؤسسات والأفراد من جهة، وبين قرارات ونشاطات الدولة والمؤسسات والشركات مع وحدات النظام الإقليمي والدولي من جهة أخرى.

## المطلب الثالث

## ثورة المعلومات ودورها في تطوير الجانب الاقتصادي

يمتاز علم الاقتصاد وتفرعاته باستقلالية، إلا أنه لا يستطيع الانفصال عن علم السياسة، وكلاهما لا يستطيعان الانفصال عن العلوم الأخرى. فهما على علاقة وثيقة مع هذه العلوم كعلاقة الجزء بالكل[1]، يجمع الكثير من المفكرين والباحثين على أن الاقتصاد قبل أن يحظى بالاستقلال كان جزءا لا يتجزء من علم السياسة، وكان انتاج العلاقة الوطيدة بين العلمين الاقتصاد السياسي. "وهو العلم الذي يدرس الأحوال والنشاطات الاقتصادية التي تدور داخل إقليم، أو دولة"[2].

شهد العالم خلال القرنين الماضيين مراحل تطورية عديدة في الجانب الاقتصادي شملت الثورة الصناعية، وثورة المعلومات. يعتبر العامل الاقتصادي في زمن ثورة المعلومات العنصر الأكثر فاعلية في التأثير في مجال العلاقات الدولية. تعني القوة الاقتصادية نسبة عالية من الاكتفاء الذاتي، والقدرة على تقديم المساعدات المادية والمعنوية للأصدقاء عندما تدعو الحاجة، "لذا فإن القدرة الاقتصادية تعطي قابلية للدولة في إدامة الاقتصاد القوي في حالتي السلم والحرب على حد سواء"[3].

واجهت الدول الرأسمالية التي تقود الاقتصاد العالمي الكثير من الأزمات، إلا أنها استطاعت أن تتغلب على التناقضات في اللحظة المناسبة. "ونتج عن ذلك تطور النظم الاقتصادية الرأسمالية التي تسمى الآن بالرأسمالية المعاصرة. "[4]

---

(1) غالي، د. بطرس بطرس، ومحمود خيلي، المدخل في علم السياسة، القاهرة، الطبعة السادسة، 1989، ص7-8.

(2) دجاني، د. محمد سليمان، السياسة نظريات ومفاهيم، عمان، 1986، ص19-30.

(3) السماك، د. محمد أزهر، الجغرافية السياسية، أسس وتطبيقات، جامعة الموصل، 1988، ص70-71.

(4) مرسي، د. فؤاد، الرأسمالية تجدد نفسها، سلسلة عالم المعرفة، العدد147، الكويت، 1990، ص8.

أحدثت ثورة المعلومات تطورا اقتصاديا خطيرا، وأصبح العلم نفسه قوة انتاجية خلاقة، ولكون هذه الثورة في جانبها الكبير هي ثورة اقتصادية، "لذا سيصبح الرهان الحقيقي للتنافس بين البلدان داخلياً وخارجياً اقتصادياً، وأن تكون الأفكار التي تتقدم فيها النخبة السياسية ذات برنامج سياسي واقتصادي"[1].

فتحت ثورة المعلومات مجالات جديدة غير معروفة من قبل للإنتاج، وتكرار الإنتاج. لقد توسع السوق، وزاد الاستهلاك، وتغيرت الطبقة العاملة.

تغيرت علاقة الإنسان بالآلة، وتولدت مشاكل جديدة بعلاقة رأس المال بالعمل، وظهرت للوجود أساليب جديدة تسعى لحل تلك المشاكل. ولتسليط الضوء على ثورة المعلومات ودورها في تطوير الجانب الاقتصادي يرى الباحث ضرورة تقسيم هذا العنوان إلى أربعة فروع: يتضمن الفرع الأول مدارس التفكير والتحليل الاقتصادي، ويتناول الفرع الثاني جوهر ثورة المعلومات، ويدرس الفرع الثالث التغيرات التي أحدثتها ثورة المعلومات في الجانب الاقتصادي وأثرها سياسياً، وأما الفرع الرابع فيبحث مميزات اقتصاد ثورة المعلومات.

## الفرع الأول

## مدارس التفكير والتحليل الاقتصادي

لم تبرح الرأسمالية تقدم نفسها بوصفها حركة توسع دائمة. بدأت في طور صعودها الأول- طور المنافسة الحادة - حين كانت رأسمالية صناعية تنمو داخل الحدود القومية للمجتمعات الأوروبية. ثم قفزت في طورها الثاني طور الاحتكار، فتحولت إلى رأسمالية احتكارية تتجاوز حدودها القومية ضمن إطارها الصناعي التقليدي بعد نشوء رأسمالي. وقد تحولت اليوم ومنذ ربع قرن - رأسمالية توسعية مدفوعة بنفوذها إلى الحد الأقصى من التوسع في عصر الثورة التقنية واقتصاد المعلومات واقتصاد القيم الافتراضية. نتج عنها إلغاء الحدود وإسقاط السيادات، وحولت

(1) توفلر، الفين وهايدي، حضاره الموجة الثالثة، تعريب صلاح عبد الله، مصدر سابق، ص 141.

العالم كله إلى سوق واحدة كحكومة بمركز واحد.

إن هذه التطورات الحاصلة يختلف تقسيمها باختلاف مناهج التفكير والتحليل الاقتصادي، "إلا أنها في نهاية المطاف تدور حول مدرستين للتفكير. . مدرسة التفكير التقني للتحولات- ومدرسة المراحل التطورية لنمط الإنتاج"[1].

أولاً: مدرسة التفكير التقني للتحولات

تعتمد أطروحة هذه المدرسة للانتقال من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعلوماتي، "باعتبار أن العولمة هي درجة متقدمة من المجال التقني، التي تُعدُّ سهولة حركة الناس والمعلومات والسلع والاستثمارات بين الدول في نطاق المجتمع الكوني، وهذه الخاصية المميزة تمكن الاقتصاديات المختلفة زياده طاقتها الإنتاجية. ومصادر هذه الأطروحة لانتقال المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعلوماتي ترتكز على ما يأتي"[2]:

1. أطروحات المجتمع الصناعي: أمثال فايتمن روستمو عام 1916، في المجتمع ما بعد الصناعي، داني لبيا عام 1916، ريموند ارون عام 1905.
2. نموذج رولاند روبرتون حول تتبع النشأة التاريخية للعولمة.
3. جماعات القوى العظمى والمنافسة الذين يحددون مضمون العولمة في العناصر التالية: المنافسة بين القوى العظمى، الابتكار التقني، انتشار عولمة الإنتاج والتبادل والتحديث. ومن خلال هذه العوامل المذكورة تبرز العولمة خطوات متلاحقة في نمو القوى المنتجة من خلال عملياتها الثلاث[3]:

أ) نمو وتعميق الاعتماد المتبادل بين الاقتصادات الوطنية.

ب) وحدة الأسواق المالية.

ج) تعميق المبادلات التجارية في إطار نزعت عنه القواعد الحماسية.

---

(1) سعد، أ. عبد الأمير، العولمة مقاربة في التفكير الاقتصادي، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعه الأولى، بيروت، 2004، ص80.

(2) السيد، أ. يسين، في مفهوم العولمة ورقة قدمت إلى العرب والعولمة، بحوث ومناقشات الدورة الفكرية، مركز دراسات الوحده العربية، تحرير أسامة أمين الغولي، بيروت، 1988، ص80.

(3) نفس المصدر السابق، ص80.

ركزت أفكار هذه المدرسة على "أن السمة الرئيسية لاقتصاد العولمة كونه (اقتصاد خدمات)، وأن الانتقال من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعلوماتي حالة واقعة، تتجلى في استنفاذ الصناعة لمكانتها المتميزة القيمة المضافة"[1].

تبين لنا دراسة مفهوم هذه المدرسة أن الانتقال من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعلوماتي يعتمد على دور التكنولوجيا في التطور الاجتماعي، وبمعزل عن العلاقات الاجتماعية المختلفة، سواء كانت هذه المجتمعات هي جزء من العملية الإنتاجية أو متأثره بها، وتحاول إبعاد دورها إزاء هذا التطور التقني، وفي هذا الإطار يصبح مستحيلا الفصل بين التطور التقني وسياسة القوى الاجتماعية. وبهذا تصبح العولمة هي أداة سياسية إيديولوجية معينه تركز في منهجيتها الاستعمارية الجديدة، على الاستثمار في ميدان سلعه الخدمات، والتكنولوجيا والمعلوماتية.

ثانياً: مدرسة المراحل التطورية لنمو الإنتاج

تعددت التيارات الفكري داخل هذه المدرسة وقدمت بعض المساهمات، والتي شملت ما يأتي[2]:

1. أطروحة رأسمالية العالم على مستوى العمق. عبرت هذه الأطروحة بأن العالم يمر بمرحلة رأسمالية عميقة تمس الإنتاج، وبهذا التحول دخلت الرأسمالية مرحله جديدة في رأسملة العالم على مستوى العمق، مما يعني إعادة صياغة مجتمعات الأطراف مجددا. ظهرت الشركات المتعدده الجنسية وتعددت نشاطاتها المختلفة خارج حدود مجالات نشاطها الأصلي. فشركة الهواتف والتلغراف الأميركية تمتلك اليوم عدة شركات بما فيها ال( سي إن إن)، ولا تمنعها نشاطاتها المتعدده من تملك، صحف، ومحطات فضائية، وأصبحت ذات ميل جديد يتمثل في الإشراف على عمليات إنتاجية خارج بلدانها، فتبقى عملية إنتاجها محكومة بسقوف متفاوتة وفقا للظروف، والأحوال، والمصالح، والأوضاع. "تقرر آليات السياسة الاقتصادية المعولمة في أي بلد تجري فيه تنمية حقيقية،

---

(1) مايور، راشمي، شبكة المستقبلات العالمية، مجلة المستقبل، شباط 1998، عن مركز دراسات الوحده العربية، العولمة والنظام الدولي الجديد، مصدر سابق، ص81.

(2) سعد، أ. عبد الأمير، العولمة والنظام الدولي الجديد، مركز دراسات الوحدة العربية، مصدر سابق، ص83.

وضمن أي حدود، وفقا لأي اعتبارات وشروط"[1].

لا تُعدُّ العولمة نتاج تطورات تقنية معلوماتية واتصالية، وهي ليست مرتبطة حصرا بعمليات رأسملة العالم على مستوى العمق، بل هي نتاج سياسات وخيارات محددة للشركات المتعددة الجنسية فهي تشكيلة رأسمالية ناشئة.

2. أطروحة العولمة. . إمبريالية ما بعد الاستقلال. تضمنت هذه الأطروحة سيطرة الاحتكارات الكبرى على الاقتصاد القومي في الدول الاستعمارية التي بنت الإمبراطوريات، ومن ثم دخول الرأسمالية الجديدة في مرحلة تزاوج رأسمال المصرفي برأسمال الصناعي وتشكيل رأسمال المالي، والقيام بتصديره بعد أن كانت تصدر المنتجات. فقامت رأسمالية جديدة إمبريالية مبنية على استغلال شعوب المستعمرات بطريقة أبشع من استغلالها للطبقه العاملة في بلدانها. لقد تأكلت الرأسمالية تدريجيا خلال القرن العشرين، "إلا أن الرأسمالية العالمية اليوم تزيد من حجم الاستغلال وبتكلفة أقل مما كانت تتحمله في الماضي، وهذا يعني أن الرأسمالية تستطيع أن تجدد قواها التنظيمية والإنتاجية"[2].

واجهت الرأسمالية هزات عنيفة بدأ من أزمة عام 1929، وآثار الحرب العالمية الثانية، ومرحلة التضخم والركود في السبعينات، إلا أنها ظلت على الدوام قادرة على إدارة أزمتها، وإيجاد حلول نتيجة للتنوع في تياراتها التشكيلية في إطار نمط الإنتاج الرأسمالي، والذي جاء آخرها في عصر ثورة المعلومات ذو التحولات العميقة على المستوى التقني والمعلوماتي، وهو الذي صاغ أولويات مظاهر العولمة التي تتجلى في التكييف الجديد للرأسمالية من حالة الاحتكار إلى حالة الشركات المتعدده الجنسية.

أصبحت ثورة المعلومات بمواصفاتها الجديدة السريعة التبدل والتغيير، والمليئة بالرهانات والتحديات مما يتطلب التفكير في بناء أي منظمة قادرة على الاستجابة لأهداف و خصوصيات هذه الثورة وتماشيا مع الطلب الاجتماعي والاقتصادي لتهيئة

---

(1) العظم، صادق جلال، ماهي العولمة، مجلة الطريق، 1956، العدد الرابع، تموز 1997، ص53.
(2) مرسي، أ. فؤاد، الرأسمالية تجدد نفسها، مصدر سابق، ص8.

وتعليم وتكوين الموارد والقوى البشرية"[1].

يمكـن اعتبـار الشـعوب التـي لـديها قابليـة تحكـم في شروط التعامـل مـع ثـورة المعلومات وامـتلاك مقوماتهـا، بأنهـا "سـتكون مؤهلـة في الانخـراط في مجتمـع المعرفـة الحالي، والذي أصبحت فيه السـلطة، أو الثـورة، أو النفـوذ مقومـات لا تعـود إلى أصـول ماديـة إقتصـادية، أو عسـكرية فقـط، بـل إلى المعرفـة والمعلومـة ذاتهـا، وهـو التحـول الحضاري الهائل الذي يشكل نقلة نوعية مميزة لمناخ العصر المعلوم هذا"[2]. يسـتوجب التعامـل الموضـوعي مـع العولمـة "التـزام الحـذر النقـدي النظـري والمنهجـي، والفطنـة السياسية والرؤية الفكرية الهادئة والمنفتحة"[3].

## الفرع الثاني

## جوهر ثورة المعلومات

يمثـل جـوهر الثـورة العلميـة والتكنولوجيـة مبـدأ الاوتوماتيـة[4]. ويقصـد بالاوتوماتية إدماج مراحل الإنتاج لسلعة معينة في سلسلة متصلة عـلى نحـو آلي، ودون تدخل من الإنسان في هذه المراحل، فهي تتجه للقيام بالأعمال العضلية والذهنيـة معـا، أي أنها امتداد لجهد الإنسان وفكره.

يعد الحاسب الآلي هو رمـز الاوتوماتيـة[5]، فـاذا كانـت الآليـة هـي حلـول الآلـة محل النشاط العضلي للإنسان فهي امتداد لعقـل الإنسـان. وتعـد الآليـة البخاريـة رمـزا

---

(1) بشور، منير، التربية العربية: التعليم في العلم العربي في القرن الحـادي والـعشرون، السـويد، دار نلسن، 1995، ص53، عن المجلـة العربيـة للتربيـة، المنظمـة العربيـة للتربيـة والثقافـه والعلـوم، العدد1997، ص5.

(2) توفلر، الفـن، وهايـدي تحـول السـلطة، المعرفـة والـثروة والعنـف عـلى أعتـاب القـرن الحـادي والعشرين، ترجمة لبنى الريدي، سلسلة الألف كتاب الثاني، الهيئة المصرية العامه للكتـاب، ج1، 1995، ص82-92.

(3) روبرتسون، رونالد، العولمة: النظرية الاجتماعية والثقافة الكونية، ترجمة أحمد محمـود و نـورا امين، مراجعة وتقديم محمد حافظ، منشورات المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 1998، عن مركز الدراسات العربية، العولمة والنظام الدولي الجديد، مصدر سابق، ص165.

(4) عوض اللـه، د. زينب حسـين، و ناشـد، د. سـوزي عـدلي، مبـادىء الاقتصـاد السـياسي، منشـور الحلبي الحقوقية، بيروت، 2005، ص374.

(5) مرسي، د. فؤاد، الرأسمالية تجدد نفسها، مصدر سابق، ص25.

للآلية. يمثل هذا المبدأ بدوره اللقاء المباشر بين العلم والإنتاج وتهميش عمل الإنسان.

تتخذ الاوتوماتية ثلاثة أشكال[1]:

علم التحكم والاتصال، العلوم الكيمياوية، العلوم النووية.

ساهمت الثورة العلمية والتكنولوجية في ظهور صناعة جديدة في الاقتصاد الرأسمالي ( هي صناعة المعلومات والمعرفة ). "حيث انتقلت البشرية خلال قرنين من الزمن من عصر الثورة الصناعية إلى عصر ثورة المعلومات، وأصبح العلم هو القوة الإنتاجية الأولى في تحديد سيطرة الإنسان على الطبيعة"[2]. ويزيد من كفاءة الإنتاج، ويشجع على إدخال أساليب انتاج جديدة متقدمة.

تعد التكنولوجيا عنصرا حيويا فعالا في عملية التنمية الاقتصادية، "بما تسهم به في ابتكار سلع وأساليب إنتاجية حديثة، وتطوير وتحسين الأساليب الإنتاجية. ولقد لاقى التقدم العلمي والتكنولوجي ترحيبا من الاقتصاديين عامة، وكان مبعثا حول مستقبل البشرية". [3]

نشأت صناعة جديدة هي صناعة المعرفة، وأصبحت موضوعا أساسيا للانتاج والمبادلة، وازدهرت صناعة الاختراع التي صارت الصناعة الأولى من حيث استثمارها ونفقاتها. لا تقتصر المنافسة الاقتصادية على ميدان الإنتاج المادي، بل امتدت إلى المجال غير المادي.

أضحت التكنولوجيا الحديثة موضوعا رئيسيا في الاقتصاد العالمي، بينما اتجه قطاع الخدمات ليحل محل الصناعة بوصفه القطاع القائد للنمو والعمالة. احتلت صناعة المعرفة المركز الأول في الدول المتقدمة، ولا سيما الولايات المتحدة الأميريكية، "وارتبطت بصناعة المعرفة ظهور تجارة هامة هي تجارة الترخيص والبراءات. وأصبحت

---

(1) الفولي، د. أسامة، ص71، عن د. زينب حسين عوض الله ود. سوزي عدلي ناشد، مبادىء الاقتصاد السياسي، مصدر سابق، ص374.

(2) مرسي، د. فؤاد، مصدر سابق، ص19.

(3) عبوي، زيد منير، وهشام، سامي محمد، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر، عمان، 2006، ص91.

التكنولوجيا الحديثة موضوعا أساسيا للتجارة الدولية"[1].

تمثل التكنولوجيا بأنها تطبيق المعرفة العلمية والخبرات المكتسبة بما يؤدي إلى تطوير أساليب وطرق إنتاج السلع وأداء الخدمات، والتكنولوجيا في هذا المفهوم تسمح بتحقيق مايلي[2]:

- أولاً: زيادة الكمية المنتجة من السلعة باستخدام القدر نفسه من المدخلات.
- ثانياً: اختصار الوقت اللازم لإنتاج الكمية نفسها من السلعة.
- ثالثا: تقليل المجهود البشري اللازم للإنتاج.
- رابعا: تحسين نوعية إنتاج السلعة ورفع مستوى أداء الخدمات.
- خامساً: تخفيض تكاليف الإنتاج.

ارتسم بنتائج ثورة المعلومات "سيادة الصبغة الاقتصادية، والتي جاءت نتيجة حتمية للبيئة المفتوحة التي يوفرها مجتمع المعلومات، وأصبح هناك فضاء مفتوح للتجارة الالكترونية"[3].

أصبحت المعلومات رأسمال اقتصادي جديد، "وتمثل سلعة جديدة قيد التداول بين الجماعات والمجتمعات جنبا إلى جنب مع الموارد الطبيعية، وقد لعبت دورا كبيرا باعتبارها قوة اقتصادية جديدة في حياه الشعوب ومؤسسات إدارة الدولة والحكم، وتجسد القدرة الاقتصادية والاجتماعية الكبيرة بيد القيادة السياسية"[4].

الأشكال الرئيسة للثورة العلمية

أعادت الثورة العلمية التكنولوجية هيكلة الاقتصاد الرأسمالي في مجموعة وفقا لاعتبارات الربح. فالتقدم التكنولوجي، وإن كان يهدف إلى رفع كفاءة الإنتاج وخلق سلع وخدمات أو فتح أسواق جديدة وغيرها، إلا أن الذي يحكمه في كل ذلك هو

---

(1) مرسي، د. فؤاد، الرأسمالية تجدد نفسها، مصدر سابق، ص19.

(2) عبوي، زيد منير، وهشام، سامي محمد، مصدر سابق، ص91.

(3) الرزو، د. حسن مظفر، الفضاء المعلومات، مصدر سابق، ص108.

(4) بطرس، أنطوان، المعلوماتية على مشارف القرن الحادي والعشرين، مصدر سابق، ص205.

تحقيق أقصى ربح. تتمثل الثورة العلمية التكنولوجية في ثلاثة أشكال رئيسية: [1]

أولاً: ثورة التكنولوجيا الحيوية: يقصد بها استخدام منجزات علم الأحياء والهندسة الوراثية وأبحاث الفضاء. وأهمها الهندسة الوراثية (**Genetic Engineering**) التي نجحت في إعادة هيكلة الجينات والتحكم فيها وعزلها، والتغيير فيما تحمله من صفات[2]. يتلخص واجبها أيضا في استحداث نظم و طرق إنتاج جديدة لمواد شائعة الاستعمال، في مجالات هامة يشمل: الغذاء، والدواء، وعلف الحيوانات، والكيمياويات الصناعية، وبدائل الطاقة، والمبيدات، والمخصبات، ومنع التلوث من النفايات، والاستفادة من المخلفات والمنتجات الجانبية. "تمثل الهندسة الوراثية إعجابا للاختصاصيين، لما تقدمه من حلول كثيرة لمشاكل العالم، وأما مخاوفها فتمثل خطورة استخدامها والسيطرة عليها من قبل الدول النامية، والتي تستوردها مما يوقعها في دوائر السيطرة والتبعية لشروط الدول المصدرة، ويهدد أمنها القومي بكافة عناصره السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية"[3].

ثانياً: ثورة تكنولوجيا المعلومات: حققت هذه الثورة منجزات كبيرة، وفي مقدمتها الالكترونيات الدقيقة والحاسبات، وصناعة المعلومات، والاتصالات، والطاقة النووية، وتكنولوجيا الفضاء والطيران النفاذ.

تعد تكنولوجيا المعلومات من أهم عناصر الإنتاج في الدول المتقدمة. وأصبحت سلعة جديدة لها سوقها الواسع على المستوى المحلي والعالمي، وتمثل المورد الأساسي للبشرية. وللمعلومات كسلعة اقتصادية صفات مميزة تتمثل بما يأتي[4]:

أ. يمكن بيعها لأكثر من مشتر واحد في نفس الوقت.

ب. لا تخضع المعلومات كسلعة تماما، لأساليب التسويق العادية (العرض والطلب)، فتقدير قيمتها للراغب في شرائها عملية متناقضة، من أجل بيعها لابد للمشتري

---

(1) سالم، الدكتور صلاح، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأمن القومي للمجتمع، مصدر سابق، ص67.

(2) مرسي، د. فؤاد، الرأسمالية تجدد نفسها، مصدر سابق، ص42.

(3) سالم، الدكتور صلاح، مصدر سابق، ص69.

(4) عيسى، د. حسام محمد، نقل التكنولوجيا، دار المستقبل العربي، بيروت، 1987, ص111.

أن يتعرف على جوهرها والحصول على جزء منها مما يفقدها قيمتها له في السوق.

ج. تتدهور قيمه المعلومات بمرور الزمن، مما يدعو لضرورة الإسراع في بيعها بسبب الاكتشافات السريعة والمتطورة.

د. لا تخضع المعلومات إلى آليات السوق نظرا لصعوبة تحقق مبدأ المنافسة في تداولها، فهي سلعة أقرب إلى الاحتكار. تنتج لعدة أسواق في نفس الوقت ولا تختص بسوق معين.

هـ. تمثل درجة عالية من تدويل رأس المال، فهي صناعة متعددة الجنسيات، ويتم إنتاجها على مستوى عالمي من حيث أسواق ورأس المال، والخامات، والعمل. تقدم كل دولة ما لديها من هذه العناصر للمساهمة في صناعة المعلومة.

و. ترتبط بصناعات السلاح والفضاء، لأنها تعتمد على مجموعة التكنولوجيات الجديدة.

ز. تسيطر عليها الدول الرأسمالية الكبرى التي توصلت لدرجة عالية من السيطرة على أساليب التكنولوجيا الحديثة وإدارتها، وأدى إلى تقسيم دولي جديد للعمل،يستبعد عدد كبير من الدول التابعة من مرتبة المجتمع المعلوماتي.

لعبت ثورة المعلومات دورا كبيرا في الثورة الاقتصادية الحديثة، وسعت الدول المتقدمة إلى تهيئة كافة المتطلبات الأساسية لبناء اقتصادها المعلوماتي وفق المتطلبات التالية(1):

- العمل على خلق رأس المال البشري، وتطويره بنوعيه عالية وقدرات كبيرة من خلال التدريب والتعليم، وتعزيز قدرة الأفراد البحثية، وبناء مهارات الاكتشاف وحل المشكلات، واتخاذ القرار والفهم والتحليل والاستنباط.
- تهيئة المناخ المناسب للمعلومات والمعرفة باعتبارها من أهم عناصر الإنتاج، وإعادة

(1) الهاشمي، د. عبد الرحمن، ومحمد، د. فائزة، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة للنشر، عمان، 2007، ص57-58.

هيكلة الإنفاق العام وترشيده، وزيادة في الإنفاق المعرفي التربوي من المرحلة الابتدائية وحتى نهاية المرحلة الجامعية.

- توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكافة تطوراتها، وتمكين الأفراد من الوصول إليها في أي وقت ومكان وبسهولة، وبناء الجسور الفكرية ما بين ركائز المعرفة والمعلومات كالمدارس والجامعات والمؤسسات الحكومية والخاصة.
- خلق رأس مال إنساني من قبل العائلات والمدارس والجامعات، وتهية البيئة الصالحة لإنشاء أجيال ذات أفكار إنتاجية معرفية، وضرورة مساهمة الشركات في تأسيس اقتصاد المعلومات والمعرفة، وإدراك المستثمرين في تلك الشركات بأهمية الاقتصاد المعلوماتي والمعرفي وأثره في تطوير التكنولوجيا التي هي أساس المجتمع.
- إدخال مناهج العلوم المالية في مناهج التربية والتدريب.

ثالثا: ثورة تكنولوجيا الاتصالات. تُعدُّ تكنولوجيا الاتصالات من التكنولوجيات الحديثة، وتبذل فيها جهود خاصة ومكثفة في مراكز البحوث لدى الدول المتقدمة، نظرا لأهميتها العلمية الخاصة التي تنطوي عليها التطبيقات المنتظر استخدامها على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، وتحتاج إلى قدر وفير من راس المال، ولها تأثير مباشر على المستقبل الاقتصادي والعسكري للدولة، لتميزها بدرجة عالية من السرية في معلوماتها وأسرار صناعتها، وترتكز في مجموعها على قاعدة علمية وتكنولوجية فاعلية، ومن أمثلتها[1]:

أ. تكنولوجيا الفضاء. تُعدُّ من التكنولوجيات ذات التقنيات العالية، حيث تقوم الأقمار الصناعية بالدوران في مسارات محددة في الفضاء الخارجي وعلى ارتفاعات شاهقة. تقوم بمهام خاصة بمجالات عديدة مثل البحث والاستكشاف والاتصالات والتصوير. يستفاد منها في مجالات عديدة مثل كشف تحركات القشرة الأرضية ومناطق التصحر ومصادر التلوث البري والبحري والجوي. وتستخدم في الأغراض

(1) سالم، الدكتور محمد صلاح، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأمن القومي للمجتمع، مصدر سابق، ص65.

العسكرية لاكتشاف الأهداف وأعمال ملاحة الطائرات، والسفن والغواصات والصواريخ الإستراتيجية والإنذار المبكر عن الهجوم.

ب. الألياف البصرية. استخدمت الألياف البصرية في تصنيع وإنتاج التلفون بدلا من الأسلاك النحاسية، "نظرا لما لها من خصائص تفوق في مراحل عديدة الأسلاك النحاسية. لا تتأثر الألياف البصرية بشوشرة الموجات الكهرومغناطيسية و الكهربائية، ولا تحتاج إلى عازل قوي، إضافة إلى ضآلة الفقدان الذي ينتج من طول المسافات والسعة الكبرى للمدى الترددي، وانخفاض وزنها النسبي وأسعارها وتكلفتها عن الكابلات النحاسية"[1]. نتج عن استخدام الألياف البصرية إنشاء ما يسمى بالطريق السريع للمعلومات، ويمثل أعلى أهمية من مراحل الدمج لوسائل الاتصالات والمعلومات من ( الهاتف، والتلفون، والحاسوب الشخصي، والأقمار الصناعية. . . . ) في نظام متكامل واحد وضع تحت تصرف أفراد المجتمع.

وتأسيسا على ما تقدم يمكن القول بأن ثورة المعلومات تلعب دورا أساسيا في تغيير عناصر وقوى الإنتاج التقليدية والقطاعات الإنتاجية، فهي التي أجرت تغييرات جوهرية على الإنتاج المادي، وأنتجت أدوات عمل ومصادر طاقة وموارد وعمليات تقنية جديدة، وأجرت في الوقت ذاته تغييرا جذريا في تنظيم الإدارة وفي طبيعة العمل البشري، وحققت تخفيضا كبيرا في تكاليف كثير من المنتجات الجديدة، مما يكفل دخولها الواسع في كافة مجالات الإنتاج والإدارة والحياة.

حولت تكنولوجيا المعلومات الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد قوامه المعلومات، وأصبحت المصدر الرئيسي للقوى الاقتصادية.

(1) نفس المصدر السابق، ص66.

## الفرع الثالث

## التغيرات التي أحدثتها ثورة المعلومات في عناصر الإنتاج

أحدثت ثورة المعلوماتية تغييرات جذرية في عناصر الإنتـاج بمـا في ذلـك الإنسـان. ينبغي الانتباه إلى أن هذه التغييرات لم تتم بنفس القوة والإثارة في كل دول العالم.

نجـد أن العـالم مقسـم إلى دول ذات سـمة ريادية تقـود هـذه الثـورة العلميـة، والمتمثلة بالدول الرأسمالية الصناعية المتقدمة وعلى رأسها الولايـات المتحـدة الأميركيـة، وكندا، واليابان، والمانيا، وفرنسا، والمملكة المتحدة ودول أخرى تابعه لها[1]، وتكاد تحتكر الجانب الأكبر من إنجازاتها، ويظهر عدم التكـافؤ واضـحا بـين الـدول في هـذه الصـناعة، وهنا تتجلى ظاهرة التبعية التكنولوجية التي تمثـل خطـورة شـديدة عـلى هويـة الـدول النامية، " وتزداد الصورة وضوحا إذا علمنا أن ستة دول، والتـي تـم ذكرهـا آنفـا تحتكـر حوالي 85 بالمائة من مجموع الموارد المالية المخصصة للبحث والتطوير"[2].

نتجت عن ثورة المعلومات آثار ومتغيرات اقتصادية أثرت على هيكيلية المنظمات وعناصر الإنتاج والموارد. ولأهمية هذه المتغيرات وآثارها سيتم تقسيم هذه الفرع إلى ما يأتي[3].

### أولاً: التغيير في منظمات قوة العمل

اخترقت ثورة المعلومات كافة الصناعات الحديثة وتغلغلت فيهـا. وتحولـت مـن صناعات كثيفة العمالة إلى صناعات كثيفة العلـم والتكنولوجيـا، وتطغـى السـيادة فيهـا للإنسان الآلي (**Robot**) [4].

---

(1) مرسي، د. فؤاد، الرأسمالية تجدد نفسها، مصدر سابق، ص84.

(2) عيسى، د. حسام محمد، نقل التكنولوجيا، مصدر سابق، ص24-26.

(3) عوض اللـه، د. زينب حسين، و ناشد، د. سوزي عدلي، مبادىء الاقتصاد السياسي، مصدر سابق، ص380.

(4) مرسي، د. فؤاد، مصدر سابق، ص85.

أصبح الربوت الواحد يحل محل 2. 7 عامل، أي أن مئة ألف روبوت تكفي لإلغاء 270 ألف وظيفة عمل، بينما يتطلب انتاجها هي نفسها خمسين ألف من العمال، ويقوم باستخدامها حوالي خمسين ألف اخرين.

إن تشغيل مئة ألف روبوت كمحصلة نهائية، يعني تأهيل مائة ألف عامل وبطالة 170 ألف آخرين.

أضحت الاوتوماتية والتطور العلمي أهم مصادر البطالة، وأصبحت مرتبطة بالانتعاش بعدما كانت مرتبطة بالركود الاقتصادي، وبالرغم من السلبيات التي تنتج عن هذه الثورة، فإن هناك مميزات إيجابية رئيسية في هذا المجال وكما يأتي[1]:

1. تخلق التكنولوجيا الحديثة فرصا جديدة للعمل بسرعة تعادل سرعة تطور كفاءة العمل. وهي تحرر العمال من الأعمال المتكررة والخالية من الذكاء، لكنها تتطلب عمالا أقل، وبمستوى كاف من التعليم يسمح بتشغيل الأجهزة والآلات الحديثة.
2. انخفاض عدد ساعات العمل بالنسبة للعامل حيث وصلت إلى حوالي 1800 ساعة سنويا، بعدما كانت 4000 ساعة في منتصف القرن التاسع عشر، وحوالي 3000 ساعة في بداية القرن العشرين[2].
3. تخفيف الجهد البدني والعضلي للعامل، ولكن في المقابل زادت معدلات العمل ورقابته.

ثانياً: التغيير في عناصر الإنتاج

استطاعت الثورة العلمية والتكنولوجية "أن تحقق تحويلات شاملة في البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي والعسكري، في مواجهة مشكلات المجتمع والاستغلال الأمثل للطاقات والإمكانيات القائمة حاليا ومستقبليا لتحقيق التقدم والرفاهية للمجتمع"[3]. فقد غيرت في طبيعة عناصر الإنتاج كلها بشكل يجعلها

(1) حسن، د. زينب، وناشد، د. سوزي، مبادىء الاقتصاد السياسي، مصدر سابق، ص380.
(2) نفس المصدر السابق، ص381.
(3) سالم، الدكتور صلاح، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأمن القومي للمجتمع، مصدر سابق، ص64.

أكثر تناسبا وتلاءماً مع متطلبات هذه الثورة. وقد تبلور ذلك في عدة أمور أساسية:

1. أنتجت آلات وأدوات معقدة التركيب سهلة الاستعمال وغزيرة الإنتاج لتطوير العمل. مما أدى إلى زيادة إنتاجية رأس المال والتوصل إلى ملايين المنتجات الأقل تكلفة والأصغر حجما والأخف وزنا.
2. ساهمت الثورة العلمية في استغلال الموارد الطبيعية بأفضل صورة ممكنة والتوصل إلى إعادة إنتاجها صناعيا. وهذا لا ينفي الآثار السلبية الخطيرة التي صاحبت تطورها. تحاول الدولة في الاقتصاد الرأسمالي حماية البيئة لاتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة تلك الآثار السلبية من خلال فكرة الدورة المتكاملة، والتي تعني إعاده تدوير الموارد (**Recycle**)، بحيث تقلل من استخدام الموارد الناضبه من جهة، ومن توليد النفايات الملوثة من جهة أخرى[1].
3. إعادة هيكلة قطاعات الاقتصاد، وإعطاء الريادة لقطاع الخدمات وزيادة نصيبه من الناتج القومي والاجمالي، وزيادة نسبة العاملين به، ويشمل قطاع الخدمات: البنوك، التأمين، والتجارة، المعلوماتية.
4. زاد دور الصناعات كثيفة العلم (الكترونيات، الحواسيب الآلية، صناعات الفضاء. . . . ) على حساب الصناعات التقليدية ( السيارات، المنسوجات. . . . ). أصبحت الغلبة للصناعات الحربية التي تحصل على ثمار التقدم العلمي والتكنولوجي قبل أي صناعات مدنية أخرى. أصبح معيار السيطرة والسلطة في العالم يعتمد على مدى التقدم في الصناعات الحربية والتسليح.
5. ساعدت الثورة التكنولوجية القطاع الزراعي في استخدام العديد من المدخلات كالأسمدة الكيماوية والبذور، والمكننة وفقا لأحدث التطورات التكنولوجية لإنتاج منتجات عالية الجودة لخدمة الاستهلاك المباشر والإنتاج.
6. إعادة هيكلة الاقتصاد الدولي[2]. لكن في إطار المنافسة غير المتكافئة، وأهم تحول يشهده الاقتصاد الدولي هو التحول من الخامات الطبيعية إلى الخامات الصناعية، "وتطويع القدرة التكنولوجية وإحداث التغيير المطلوب بحيث تتناسب

---

(1) مرسي، د. فؤاد، الرأسمالية تجدد نفسها، مصدر سابق، ص78.

(2) مرسي، د. فؤاد، الرأسمالية تجدد نفسها، مصدر سابق، ص66-76.

مـع الظـروف والإمكانـات المحليـة، وطبيعـة القـدرات الذاتيـة المتاحـة في البيئـة المحلية"[1]. ويتميز التبادل الدولي بالعمل الذهني مقابل التداول السلعي، ويحكم هذا التبادل قرارات الاستثمار الدولي التي تتخذها الشركات الدوليـة النشـاط عـلى وجـه الخصـوص، وتنتمـي عـادة إلى الـدول الصـناعية المتقدمـة التـي تحتكـر التكنولوجيـا. "وسـيترتب عـلى ذلـك زيـادة الفجـوة بـين الـدول المتقدمـة مالكـة التكنولوجيا والدول المتخلفة متلقية التكنولوجيا، مما يؤدي إلى المزيد من التبعيـة للدول المتقدمة"[2].

ثالثاً: التغيير في هيكل الموارد

أصبحت المعلومات هي المورد الرئيسي لثروة المجتمع، فهـي عـنصر لا غنـى عنـه في أي نشاط نمارسه[3]. وهي مورد متجدد يتزايد ويتضاعف بصورة سريعة.

وهو قادر على أن ينتج موارد جديدة لم تكن معروفة من قبل.

تحول المعلومات الموارد التي لم نكن نعـرف قيمتهـا إلى مـوارد طبيعيـة جديـدة. وبقـدر مـا يعتمـد المجتمـع عـلى تكنولوجيـا المعلومـات والمعرفـة يـتخلى عـن الطاقـة والخامـات، أصـبحت المعلومـات هـي الشـكل الـرئيسي لـرأس المـال المتعلـق بـالتراكم والاستثمار.

يرى كثير من المراقبين أن " مجتمع المعلومات هو البديل الجديد لمجتمـع الصـناعي الذي عايشناه معظم القرن العشرين، ويعتمد اقتصاد المعلومات على نظـام هائـل ومعقـد داخل الدول الصناعية وفيما بينها، وتكمن طاقه هذا النظام في القدرة عـلى جمـع البيانـات وتصنيفها وتخزينها واسترجاعها وبثهـا بـأكبر كميـات ممكنـة"[4]. تتجنـب الـدول الصـناعية المتقدمة الاستثمارات طويلة الأجل التي تحتاج إلى تكنولوجيا دقيقة في القطاعات الإنتاجية خوفـا مـن سرعـة تقادمهـا. "ويمثـل ذلـك تناقضـا خطـيرا بـين رأس المـال والثـورة العلميـة

---

(1) سالم، الدكتور صلاح، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأمن القومي للمجتمع، مصـدر سـابق، ص65.

(2) عيسى، د. حسام، نقل التكنولوجيا، مصدر سابق، ص25.

(3) عبد الهادي، د. محمد فتحي، تكنولوجيا الاتصـال الحديثـة في عصر المعلومـات، مصـدر سـابق، ص17.

(4) عبد الهادي، د. محمد فتحي، تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في عصر المعلومات، مصـدر سـابق، ص18.

والتكنولوجية، ونلاحظ أن جزءا أساسيا من الاستثمارات في البلدان الرأسمالية تتجه إلى العلم والتكنولوجيا"[1].

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحثين بأن التقدم التكنولوجي والعلمي بدأ من عصر الثورة الصناعية، وكانت الآلة هي أساس الإنتاج لكافة القطاعات الاقتصادية وفي كافة أنظمة الإنتاج. تزاوجت الثورة التكنولوجية مع ثورة المعلومات في عصرنا الحالي، وأعطت قوة جديدة للاقتصاد، وأصبح العلم قوة إنتاجية وأحد عناصر الإنتاج البشرية وأكثرها تحركا وإبداعا وتأثيرا.

إن التقدم الفني الذي جاءت به ثورة المعلومات زاد من الإنتاجية، وتحسن ظروف العمل ورفع كفاءة الإنتاج، وابتكرت طرق فنية جديدة لإنتاج السلع من خلال أدوات عمل شديدة التعقيد في تركيبها وذات قدرة فائقة على أداء مهام متعددة وبسرعة مذهلة، ونتج عنه إنتاج سلع جديدة ذات وظائف متميزة وبتكلفه قليلة وبأحجام وأوزان صغيرة.

أثرت الثورة العلمية على العلاقات الاقتصادية الدولية وعلى وحدات النظام الدولي. شهد الاقتصاد الدولي التحول من الخامات الطبيعية المتوافرة في الدول النامية إلى الخامات الصناعية، وأصبح التبادل الدولي تسيطر عليه قرارات الاستثمار الدولي، كمؤسسة البنك الدولي، ومؤسسة التجارة العالمية اللتان تسيطران عليهما الشركات المتعددة الجنسيات وبعض الأفراد. وتنتمي كلها إلى الدول الصناعية المتقدمة المحتكرة لثورة المعلومات. ومن المؤكد أن تتسع الهوة بين الدول الرأسمالية المتقدمة والدول النامية التابعة في ظل سيطرة الأولى، واحتكارها لمفاتيح وإنجازات ثورة المعلومات والتكنولوجيا، وتدويلها المستمر للنشاط الاقتصادي على المستوى الدولي بفضل انتشار وهيمنة الشركات المتعددة الجنسيات.

(1) عوض الله، د. زينب حسين، وناشر، د. سوزي عدلي، مبادىء الاقتصاد السياسي، مصدر سابق، ص385.

## الفرع الرابع

## مميزات اقتصاد ثورة المعلومات

غير الاقتصاد الناتج من ثورة المعلومات شكل الرأسمالية، وانتقلت إلى إطار الدولة الرأسمالية العابرة للقوميات، "وبعد هذا التطور أصبحت الحركة الاقتصادية محكومة من قبل الفواعل المرتبطة بالمجموعات المالية والصناعية الحرة، وصار للقطاع الخاص دور في السياسة الدولية"[1].

مثل البعد الاقتصادي الناتج من الثورة العلمية والتقنية الصورة الأكثر تحققا واكتمالا في الواقع عند مقارنته بالأبعاد الأخرى، ويمثل القاطرة التي تجر خلفها الجوانب السياسية والعسكرية والاجتماعية بكل مضامينها المختلفة.

ظهرت الفواعل الاقتصادية جلية في زيادة حجم التجارة الدولية، "وتحرير التبادل التجاري والخدمي، وتحرك رأس المال بحرية ودون حواجز، واتساع دور الشركات المتعددة الجنسية، وظهور ما يسمى بالاقتصاد المتشابك، وقيام الكثير من الشركات بإنتاج السلع الكونية، واشتداد حدة المنافسة بين الدول والشركات، وشيوع حركة الخصخصة في الدول الصناعية المتقدمة وفي الدول النامية على حد سواء"[2].

تعد سيطرة الشركات المتعددة الجنسية على الاقتصاد العالمي من أهم مظاهر ثورة المعلومات، لأنها صارت الأداة الحقيقية الأولى المعاصرة والشاملة التي حققت نموا حقيقيا عاليا. إذ ارتفع عددها خلال ( 15) سنة ارتفاعا كبيرا. ففي عام 1975 كان عدد الشركات الكبيرة (11 ) ألف شركة تتحكم في 82 شركة فرعية في العالم. وارتفع عددها في عام 1990 إلى (37500) شركة كبيرة تحكم في (207000) شركة في العالم[3].

---

(1) مصطفى، د. هالة، العولمة دور جديد للدولة، مجلة السياسة الدولية، العدد134، القاهرة، 1998، ص43-44.

(2) الدرة، د. عبد الباري، العولمة إدارة التعدد الحضاري والثقافي في العالم وحماية الهوية العربية الإسلامية في العولمة والهوية، أوراق المؤتمر العلمي الرابع لكلية الآداب والفنون في جامعه فيلادلفيا، عمان، الأردن، 1999.

(3) الجميل، د. سيار، العولمة والمستقبل، ص80، عن د. حسن طوالبة، في الإعلام والدعاية والحرب النفسية، مصدر سابق، ص331.

تؤشر الأرقام المذكورة آنفا مقدار هيمنة الشركات المتعددة الجنسية على الدول الصناعية الرأسمالية والدول النامية في مجالي الإنتاج والتجارة. "يخلق هذا الوضع حاله من عدم التكافؤ بين الشركات والدول، ويؤدي إلى الكثير من الفساد والانحلال والتخريب الإداري والمالي في تلك الدول، بسبب ما تقدمه الشركات من رشاوى أثناء إبرامها العقود مع مسؤولي الدول الصناعية أو الدول النامية"[1].

تلعب الشركات العملاقة المتعددة الجنسية دورا ضاغطا على حكومات عالم الجنوب والتأثير في سياساتها وقراراتها المتعلقة بالسيادة، ولا سيما إذا علمنا أن رأس مال شركة واحده يفوق إجمال الدخل القومي لـ (عشرة إلى خمسة عشر دولة إفريقية مجتمعة)[2]. ستكون المنافسة غير متكافئة بين دول الجنوب وبين الشركات التي لا وطن لها وهمها الربح، عندما تفتح دول الجنوب أسواقها أمام المنتجات الصناعية لدول الغرب. واحتمال أن يفتح باب الصراع بين دول الشمال والجنوب أكثر من أي حقبة سابقة، ولا يستبعد من استخدام أي وسيلة في هذا الصراع. وستزداد الهوة بين الشمال والجنوب.

أشار التقرير العالمي للتنمية البشرية الذي يصدره برنامج الأمم المتحدة لعام 1992، إلى أن الفرق بين الشمال والجنوب صار من" واحد إلى مائة وخمسين ضعفا". إذ أن 20% من سكان العالم يملكون 82. 7% من الدخل العالمي، في حين أن 80% من سكان العالم يملكون أقل من 18% من ثروته وتصاعد الفرق بين الشمال والجنوب خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين[3]. تعد الاختلالات تعبير عن أزمات إقتصادية تصاحب هذه الثورة الاقتصادية.

ومن الخطير أن هذه الأزمات لم تبق في إطارها المحلي أو الإقليمي، بل امتدت على نطاق عالمي، فالأزمة الاقتصادية التي حصلت في جنوب شرق آسيا عام 2000

---

(1) عبد الله، د. إسماعيل صبري، الرأسمالية العالمية في مرحلة ما بعد الإمبريالية، نشرة آفاق استراتيجية، العدد 3، بيت الحكمة، بغداد، 1999، ص83.

(2) توفيق، د. حسن، ص195، عن د. حسن طوالبة، في الإعلام والدعاية والحرب النفسية، مصدر سابق، ص335.

(3) غليون، د. برهان، الوطن العربي أمام تحديد القرن الحادي والعشرين، مجلة المستقبل العربي، العدد232، بيروت، 1999.

كانت نموذجا للتصدير إلى مناطق أخرى في العالم كأمريكا اللاتينية، أو إفريقيا، أو آسيا. وكذلك الأزمة المالية التي ضربت أمريكا في عام 2008 عمت دول العالم وبأسرع ما يمكن وانهارت كثير من الأسواق، واقتصاديات الدول وأفرغت البنوك، وسرحت كثير من الشركات موظفيها نتيجة للخسائر التي تكبدتها.

رافقت ثورة المعلومات الكثير من المميزات التي شملت الجانب الاقتصادي، والذي يعتبر جوهر تلك الثورة، ويمكن إجمالها بما يأتي[1]:

أولاً: عوامل الإنتاج. لقد كانت الأرض، العمل، المواد الأولية، رأس المال، هي عوامل الإنتاج الرئيسية لاقتصاد الموجه الثانية. بينما أصبحت عوامل المعرفة، المعطيات، المعلومات، الصور، الرموز، الثقافة، الفكر والقيم هي المصدر المركزي لاقتصاد الموجه الثالثة.

ثانياً: القيم غير الملموسة. كانت الممتلكات العقارية، الآلات، المستودعات وموجوداتها هي القدرة في الموجة الثانية. بينما القدرة في الموجة الثالثة تتمثل في توليد، و توزيع، وتطبيق المعرفة بطريقة إستراتيجية وعملياتية، أي أن رأس المال ارتكز أكثر فأكثر على أاصول غير ملموسة.

ثالثا: التشظي. أصبح الإنتاج الجماهيري، ويعرف به اقتصاد الموجة الثانية مع مرور الزمن باليا، في حين تنشأ الشركات أنظمة تصنيع غنية جدا بالمعلومات، تعتمد على الحاسوب في الغالب، وقادرة على تنويع لا نهائي ورخيص لسلعها. يمكن تلبية كل طلب خاص أحيانا، والنتيجه الجذرية لهذا التحول في الواقع تشظي الإنتاج.

رابعا: كانت الأعمال التي تعتمد على القوة ولا تتطلب اختصاصا يمكن للعمال أن ينفذوها هي محرك الموجة الثانية. بالمقابل ترافق الموجة الثالثة تصاعد الحاجة إلى أيدي عاملة متخصصة وذات كفاءة.

خامساً: الابتكار. من أجل تحقيق التنافس والنجاح لابد من مواجهة المنافسة بالابتكارات في أفكار جديدة للمنتوجات، التقنيات، لصيرورات سياسة التسويق

(1) توفلر، الفن وهايدي، أشكال الصراعات المقبلة وحضارة المعلوماتية، مصدر سابق، ص156-157.

والتمويل.

سادساً: المقياس. تتميز الموجة الثانية بوجود آلاف العمال يتزاحمون عند باب مصنع واحد، أما في الموجة الثالثة فأصبح المعمل بآلاته الحديثة بحاجة إلى عدد أقل من العمال المتخصصين، والباقي تم صرفه من الخدمة، أدى ذلك إلى ظهور اقتصاديات صغيره معقدة أي تكاثر الشركات الصغيرة.

سابعا: التنظيم. تتميز المنظمة في الموجة الثانية بالتنظيم الهرمي البيروقراطي. أما في الموجه الثالثة فقد ظهرت تنظيمات مستحدثه كليا في مجال الإدارة، تطرح إعادة هيكلية المؤسسة حول مسارات مختلفة ومتنوعة.

ثامناً: تكامل الأنظمة. التعقيدات المتزايدة للاقتصاد تتطلب إيجاد تكامل إدارة متطورة، ويصبح من الضروري ضخ كميات متزايدة من المعلومات في المؤسسة.

تاسعا: البنية التحتية. تتطلب تخصيص مليارات الدولارات للشبكات المعلوماتية التي تربط الحواسيب بعضها مع البعض، وكذلك لقواعد المعطيات وغيرها من التقنيات المعلوماتية، و تشمل "شبكات اتصال معلوماتية - شبكات للبحث والتعليم".

عاشرا: التسريع. ليست هنالك غاية من كل هذه المميزات سوى تسريع إيقاع الصفقات والمعاملات التجارية. فكل دقيقة تمر أثمن من الدقيقة السابقة.

ستحول ثورة المعلومات هذا الاقتصاد من اقتصاد يحتاج إلى معلومات إلى اقتصاد قوامه المعلومات، وأصبحت المعلومات في عصرنا الراهن المصدر الرئيسي للقوى الاقتصادية، نتيجة للدور الحيوي الذي تلعبه في كافة الأنشطة.

تعد الموارد الأولية من المقومات الأساسية للعامل الاقتصادي، لأن الصناعات القائمة في أي بلد تحتاج إلى موارد ومواد أولية. فمسألة الطاقة في الغرب واليابان مواردها الأولية النفط العربي، أما المعلوماتية فمواردها الأولية أمريكا والدول الغربية واليابان، وعندما تكون الموارد تحت سيطرة الدولة سياسيا، فلابد أن يكون لها قرار سياسي سيادي. وما الحروب المتوالية في المنطقة إلا لأجل السيطرة على الطاقة.

أصبح رسم السياسة الاقتصادية، وتحديد الأهداف، ووضع الخطط والبرامج الاقتصادية في عصر ثورة المعلومات أكثر إلحاحا من اختصاص النظام السياسي.

ولدت المتغيرات الاقتصادية الإيجابية والسلبية تأثيرات واضحة على القرارات السياسية، واستخدمت هذه المتغيرات لتفسير الظواهر والسلوكيات في عده دول، وترسم المتغيرات الاقتصادية ملامح النظام السياسي وتحدد اتجاهاته[1].

أحدثت ثورة المعلومات تحولا في هياكل الإنتاج في الدول الصناعية المتقدمة، "واستطاعت هذه الدول تحويل قطاعها الزراعي إلى صناعة حديثة، واستمالت جانبا متزايدا من قوة العمل في القطاع الزراعي دون خفض إنتاجه، وتحولت الدول المتقدمة في الفترة الأخيرة إلى دول صناعية زراعية "[2].

وتأسيسا على ما تقدم ركزت ثورة المعلومات في مضمونها على الجانب الاقتصادي باعتباره الميدان الحقيقي العالمي لمعركة الغد والاستثمار الذي تزيد فيه كفاءة المؤسسات الإنتاجية، وتفعيل آليات الاقتصاد المعاصرة، بالرغم من التحديدات والمظاهر التي رافقت اقتصاد ثورة المعلومات المتمثلة بنشاط الرأسمالية من خلال الشركات المتعددة الجنسية، وأضعاف فعالية السياسات الاقتصادية الوطنية بسبب تقيد الحكومات باتفاقيات التجارة الدولية، وعولمة السوق الاستهلالية بفضل تكنولوجيا الدعاية والإعلام. فعلى الرغم من الإقرار بأن ثورة المعلومات غيرت القواعد الاقتصادية للدول، وزعزعت من مشروعيتها، ومنحت الأسواق سلطة عليا عن سلطة الدولة، وبأن التحولات التي طرأت على بنيان السياسة الدولية المالية والإنتاج تعمل على تآكل السيادة إلا أن هذه التحولات والتغييرات لا تعني نهاية الدول، ففي المجال الاقتصادي نجد أن معظم من كتب عن أهمية نظام السوق يؤكدون دائما على وجود دولة قوية ودونها يتعذر على السوق أداء دوره، وعلى الدولة أن تتدخل في الحياة الاقتصادية كسلطة وليس اعتبارها كمنتج، لأن سلطة الدولة لا غنى عنها ولا تتناقض مع تطور الحياة الاقتصادية ويجب عليها التدخل في الظروف الحرجة، التي قد

(1) عبد المولى، هايل، مبادىء أساسية في العلوم السياسية، مصدر سابق، ص21.

(2) مرسي، د. فؤاد، الرأسمالية تجدد نفسها، عن مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2004، ص95.

تسبب إرباكا لحركة الاقتصاد على مستوى الدولة والمستوى العالمي، وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال الأزمة المالية التي تضرب العالم حاليا وأسلوب تدخل الدول لمعالجتها.

تعد التكنولوجيا وتقنية المعلومات عنصراً حيوياً وفعالاً في عملية تطور الاقتصادي وبما تسهم به من ابتكار سلع وطرق إنتاجية حديثة ومساهمة في تطوير وتحسين الأساليب الإنتاجية السابقة. لقد أصبحت التقنية وثورة المعلومات مبعث أمل حول مستقبل البشرية، فركز الاقتصاديون على الدور المهم للعلم والتكنولوجيا في رفع مستويات المعيشة في المجتمع نحو الأفضل لذا نرى في التقانة عاملاً مهماً وحيوياً في تطوير الإنتاج وذلك بتنويع طرق وعمليات معالجة المواد وتقليل الهدر ورفع كفاءة الإنتاجية بشكل عام ويجب أن لا يختصر استخدام التقنية في اتجاه واحد بل يجب التركيز على كافة المجالات الاقتصادية، وتعد مسألة اختيار التقنية الملائمة إحدى المسائل المهمة في اقتصاد التنمية بالإضافة إلى بعدها الاجتماعي فهي ذات بعد اخر يفرض نفسه وبشكل موازي للبعد البيئي الذي يستند إلى الحفاظ على البيئة وصيانة مستلزمات حياة الإنسانية على الأرض.

تبين من خلال التجربة أن التقانة والمعلوماتية عاملان مهمان ومؤثران على الإنتاج والإنتاجية، وذلك بتنويع طرق وعمليات معالجة المواد، والأفكار وتقليل الهدر، مما يؤدي إلى ارتفاع وتحسين مستوى إنتاجية العمل، وينتج عنه انعكاسات متعددة على النظامين الاقتصادي والسياسي.

# الفصل الثالث

# أهمية المعلومات في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية

- المبحث الأول: مفهوم و أهمية ومميزات القرارات الاستراتيجية.
- المبحث الثاني: المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في عملية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

توطئة

تعد عملية اتخاذ القرارات مسالة أساسية في كل منظمة أو دولة وفي مختلف مفاصلها الإدارية ويعد القرار عنصر حتمي في كافة صور ومراحل النشاط الإداري، وترتبط عملية اتخاذه ارتباطا وثيقا بالقيادة العليا.

يلعب القادة والمدراء دورا رئيسيا في هذه العملية من ناحية، ولمساهمة القرارات المتخذة في تحقيق مهام القيادة " السياسية والعسكرية والإدارية. . . " نحو إنجاز أهدافها المحددة من ناحية أخرى.

يشكل اتخاذ القرار المرحلة النهائية والحاسمه في عملية صنعه، إذ تمر هذه العملية بعده مراحل تنتهي باتخاذ القرار المناسب، كما أنها تخضع لتأثيرات عدة عوامل داخلية وخارجية وبدرجات مختلفة.

يعتبر القرار الاستراتيجي من أهم القرارات التي تقدم عليها الدولة أو المنظمة لإنجاز الأهداف الرئيسية، وقد تتفرع منها قرارات تكتيكية أو مرحلية تتعلق بكيفية تحقيق هذه الأهداف، وتتضمن هذه القرارات استثمارات كثيرة والتزامات طويلة الأجل، وتشمل أكثر من إدارة في هيكلية صنع القرار، وتأخذ عدة جوانب مؤثرة في المنظمة كلها، ويشترك في اتخاذها القيادة العليا للدولة أو المنظمة.

اما المعلومات فتلعب دورا أساسيا في صنع القرارات نظراً لما تقدمه من مساعده في معرفة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتزايدت موارد مصادر المعلومات في العصر الحالي، واشتركت مخرجات ثورة المعلومات والتقنية والاتصالات في تطوير أسلوب العمل الإداري الذي كان يعتمد على نهج التجربة والعشوائية في صنع القرارات الاستراتيجية ، فساهمت الإدارة العلمية وأنظمة المعلومات الاستراتيجية التي ولدتها ثورة المعلومات بشكل كبير في تحقيق الميزة والدعم وحل مشاكل القرارات الاستراتيجية، ولتسليط الضوء على هذا الفصل فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث: تضمن المبحث الأول مفهوم وأهمية ومميزات القرار الاستراتيجي، بينما ناقش المبحث الثاني المعلومات ودورها في صنع القرار الاستراتيجي، أما المبحث الأخير فتناول العوامل المؤثرة في صنع القرار الاستراتيجي.

## المبحث الأول

## مفهوم و أهمية ومميزات القرار الاستراتيجي

يعد القرار الاستراتيجي عموما "عملية مفاضلة دقيقة بين بديلين استراتيجيين على الأقل، يتمتعان بقيمة واحدة أو متشابهه"[1]. وقد يكون القرار "حركة واثقة نحو القضاء على حالة من حالات التوتر لتصفية مصادر ذلك التوتر بصورة أو أخرى". وهو بذلك "يتضمن إما عمل شيء، أو الامتناع من عمل شيء في الأقل، أو التخطيط لفعل شيء ما في المستقبل"[2].

يلعب القرارالاستراتيجي دورا كبيرا في تحقيق الأهداف السياسية الاستراتيجية، التي يسعى صناع القرار السياسيين والاستراتيجيين نحو تحقيقها بمستوياتها المختلفة القريبة المدى، والمتوسطة، والبعيدة، ويتم صناعة هذه القرارات بموجب الأهداف التي تحددها المنظمة، وتشكل بدورها الإطار النظري لها، وتمثل الترجمة الحقيقية التي تسعى المنظمة لانجازها، ولمعرفة الإطار العام لمفهوم وأهمية ومميزات القرار الاستراتيجي تم تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطاليب: تضمن المطلب الأول مفهوم القرار الاستراتيجي، ودرس المطلب الثاني أهمية القرار الاستراتيجي، وأما المطلب الاخير فناقش مميزات القرار الاستراتيجي.

### المطلب الأول

### مفهوم القرار الاستراتيجي

يعد القرار الاستراتيجي أحد الحلقات المهمة في عملية صياغه الاستراتيجية، ويستند إلى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها المنظمة، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الاستراتيجي أفضلها من وجهه نظر الإدارة، ويتم

(1) الرمضاني، د. مازن إسماعيل، في عملية اتخاذ القرار السياسي الخارجي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد2، بغداد، 1979، ص168.

(2) الرمضاني، د. مازن إسماعيل، مصدر سابق، ص168.

انتقائه والعمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ما تصبوا إليه من أهداف، بوصفه سيؤدي إلى انتقال المنظمة نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن.

حظي مفهوم القرار الاستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين من أدباء الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به بسبب اختلاف مداخل دراسته من قبل كتاب الإدارة وباحثيهم.

يتفق الكثير من الكتاب أمثال "**Jauch&Glueck**" على أن مفهوم القرار الاستراتيجي هو " ذلك القرار الذي تم اختياره من مجموعة من البدائل الاستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة"[1]، لكن "**Johnson&Others**" يعرف القرارات الاستراتيجية بأنها" تلك القرارات التي تؤثر بعمق في قدر ومستقبل المنظمة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة"[2]، فيما يرى غراب بأن القرار الاستراتيجي" هو ذلك القرار الذي يتناول المتغيرات الطويلة الأجل، ذات العلاقة بأداء المنظمة أو ذات التأثير المركزي المهم في استمرار ونجاح المنظمة، ويمثل نوعا خاصا لاتخاذ القرارات الإدارية في ظل عدم التاكيد"[3]، فيما يعتبر ياغي وخاشقجي القرارات الاستراتيجية بأنها " هي القرارات التي تهتم بدراسة المشكلات المعقدة، وتتعامل مع أهداف المنظمة، وأن قيمتها وتأثيرها يختلف بحسب المستويات الإدارية التي تتخذها، فعند الإدارة العليا تكون عالية الأهمية وتتطلب جهدا ذهنيا كبيرا ومتميزا، وتستعين بالخبراء والمستشارين في حل المشكلة لضمان صنع القرار السليم والفاعل"[4]، ويصفها العزاوي بأنها " قرارات بعيده المدى في

---

(1) Glueck, W. F& Jauch, L. R1979" BusinessPolicy& Strategic Management" (4 th. Ed), N. Y, Mc Graw- Hill International Book Co. Inc, 1979, P185.

نقلاً عن د. رائد عبد الخالق عبدالله، مقومات فاعلية القرار ودور المعلومات فيه، مجلة الهدهد، العدد 10، بغداد، 1999، ص113-114.

(2) Johnson, Gerry& Scholes, Kevan, 1993 " Exploring Coporate Startegy, Text& Casess", (3 th. Ed), Prentice Hall, N. Y, P131-152

نفس المصدر السابق.

(3) غراب، كامل السيد، النموذج المتكامل في اتخاذ القرارات الستراتيجية، الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد(56)، 1997.

(4) ياغي، محمد عبد الفتاح، وخاشقجي، هاني يوسف، اتخاذ القرارات التنظيمية في قطاع الخدمة المدنية السعودية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، مركز البحوث، 1989.

محتواها، وتعتمد على الخطط الاستراتيجية الموضوعية وتحقيق الأهداف المحددة، وتأخذ في الاعتبار كل احتمالات الموقف وعواقبه"[1]. أما "**Mintzberg&Quinn**" فيعرفا القرارات الاستراتيجية بأنها" القرارت التي تحدد مسيرة المنظمة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، والتي تحدث في البيئة المحيطة، وهي في النهاية تشكل أهداف حقيقية للمنظمة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها، وتوجه توزيع المصادر وتحدد فاعلية المنظمة"[2].

أما العبيدي فيعرفها بأنها" قرارات استثنائية يتم صناعتها في المده الزمنية الحالية ذات الدرجة العالية من الأهمية، من ناحيه تأثيرها في المنظمة خلال المراحل الزمنية المقبلة، وتنصب على تحقيق هدف المنظمة من خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها، وتتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية"[3].

وتأسيسا على ما ورد آنفا، يتضح أن القرارات الاستراتيجية هي قرارت استثنائية يتم صنعها في الوقت الذي تحتاجها المنظمة، وتكون ضرورية لتفعيل نشاطها، وينتج عنها آثار إيجابية كبيرة ومؤثرة في الفترات المقبلة. فهي تركز على تحقيق هدف المنظمة من خلال الإجراءات والخطوات اللازمة لصناعتها، وتتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية. وبالرغم من الاختلافات الظاهرية في تحديد مفهوم القرارات الاستراتيجية فإن الباحثين يضع تعريفا لمفهوم القرار الاستراتيجي: فهو قرار ذو أهمية كبيرة يبنى على أساس التنبؤ والاستشراق لمستقبل المنظمة وتوقع متطلباتها بتفعيل كافة المعطيات والموارد الإدارية والعلمية

---

(1) العزاوي، وصال نجيب، السياسة العامة (دراسة نظرية في حقل معرفي جديد)، مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد، 2001.

(2) Mintzberg, H. & Quinn, J., 1991, " The Strategy Process Concepts& Contexts", U. S. A., (1 st. Ed), Prentice- Hall International, Inc.

د. رائد عبد الخالق عبدالله، مصدر سابق، ص113-114.

(3) العبيدي، رائد عبد الخالق، علاقة بعض المؤشرات التنبؤية بفاعلية القرار الستراتيجي، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، 1998.

والتقنية، ويتطلب قيادة كفوءة مهنية وإدارية مدركة تماما ماذا سيؤدي عملها وحدسها في المستقبل ومتحسبة لكافة المتغيرات المحيطة بها لتساعد المنظمة في التكييف مع البيئة الخارجية من خلال تحليلها واستنباطها وفق المعلومات المستحدثة لديها، ويمتاز بالحيوية والتطور وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

## المطلب الثاني

## أهمية القرار الاستراتيجي

يعد القرار الاستراتيجي من الأهمية جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، "وحظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية"[(1)].

تُعدُّ عملية صنع القرارات الاستراتيجية من المواضيع المهمة لما لها من تأثير أساسي فعال في عمل المنظمات، ولا سيما المنظمات الاقتصادية والسياسية، مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدول. تختص عملية صنع القرارات الاستراتيجية باتجاه المستقبل والبعد الزمني مما يبرز أهميتها، كما أنها تشمل مجالات الحياة كافة التي تتعلق بالمدى البعيد والآراء المستقبلية، "وتتوقف قدرة المنظمة على الاستمرار بفعالياتها ونشاطاتها على إدارتها الجيدة لقراراتها الاستراتيجية، وتأمين تطبيقها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المتواخاة"[(2)].

تكتسب عملية صنع القرارات الاستراتيجية أهمية كبيرة، "لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية"[(3)]، ويحرز القرار الاستراتيجي أهمية كبيرة لأنه يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويكون تأثيره شاملا على الوحده التنظيمية لكونة يتعلق باندماج المنظمة، أو تحديد حجمها، أو

---

(1) حسن، د. حسين عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مصدر سابق، ص73.

(2) عبيدات، سليمان خالد، إدارة الإنتاج والعمليات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، ط(1)، 1997.

(3) العاني، د. مزهر شعبان، وجواد، أ. د. شوقي ناج، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مصدر سابق، ص53.

مركزها التنافسي، أو المنتجات و الخدمات التي تقـدمها المنظمـة، وتتضـح هنـا أهميتـه بأنه قرار انتقاء استراتيجة من بين استراتيجيات بديلة تسـهم في بلـوغ أهـداف المنظمـة بشكل أفضل، "ويركز على الاختيار الذي يهتم بعدد محـدود مـن الاختيـارات والاهـتمام بعوامل الانتقاء، وتقويم الاختبارات وفق معاييرالاستقرار على أكثر الخيارات جدوى"[1].

يعود نجاح صنع القرارات الاستراتيجية على المنظمة بزيادة الأرباح وتهيئة الفرص التنافسـية، وزيـادة أسـعار الأسـهم، أو الحصـة السـوقية، "كـما أن للقـرار دور مركـزي وجوهري للتأثير في حياه المنظمة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد على العاملين فيها"[2].

## المطلب الثالث

## مميزات القرار الاستراتيجي

تصنع القرارات الاستراتيجية بظروف استثنائية نتيجة لتهديـدات متوقعـة، وفـرص بيئية مؤثرة يحتمل ظهورهـا في المسـتقبل. "وتكـون نتـائج هـذه القـرارت بعيـدة الأمـد بالنسبة للمنظمة"[3]. يتطلب صناعة هذه القرارت اسـتخدام المرونـة الذهنيـة، وامـتلاك المهارات الإبداعية للتعرف عـلى أكـبر نسـبة مـن المتغـيرات المـؤثرة في عمليـة صـناعتها، وتهيئة كافة المستلزمات والمعلومات لتنفيذها، وتقويمها، وتحليلها، ومراقبتها. تأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات الموضوعية والغير موضوعية، ومحاولـة تحليـل الظـروف الموقفيـة، والمتغيرات البيئية المحيطة لغرض خلق حالة مـن الموازنـة بـين المواقـف الأساسـية منهـا والثانوية، لغرض ترشيد عملية صناعتها.

---

(1) حسن، د. حسين عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مصدر سابق، ص72.

(2) Huczynski, Anrzej& Buchanan, David, 2001, p. 337, Organizational Behavior-Anitroductory text, 4 th. Ed, Rotolito Lombarda, Italy.

نقلاً عن أعراف عبد الغفار عمر، إدارة المعرفة ودورها في القرارات الاسـتراتيجية، رسـالة مقدمـة إلى مجلس المعهد العالي للدراسات السياسـية الدوليـة، الجامعـة المسـتنصرية، رسـالة ماجسـتير، 2004، ص37

(3) boseman clenn& phatak, Arvind(Stratigic Management) Text cases2 ndED, NewYork, Johnwily& sons, 1989 p. 6-14

رائد عبد الخالق عبدالـلـه، مقومات فاعلية القرار ودور المعلومات فيه، مصدر سابق، ص117

تتميز القرارات الاستراتيجية بخصائص معينة تميزها عن باقي القرارات التي تصنعها المنظمة وكما يأتي[1]:

أولاً: المستوى التنظيمي: تتعامل القيادة العليا مع القرارات الاستراتيجية من حيث صياغتها وتأمين القاعدة الأساسية لها، لكونها مؤثرة في كافة أجزاء المنظمة. يمتلك رأس الهرم التنظيمي القدرة على رؤية الأشياء بشكل واضح ولديه الإمكانية على فهم العواقب والنتائج، وهذا لا يمنع من إشراك الإدارات الأخرى في عملية صنع القرار، واعتباره من المسائل المهمة التي تزيد من ثقة عناصر المنظمة وبلورة القرار، مما يسهل عملية المضي في تطبيقها والإشراف عليها.

ثانياً: التأثير الزمني: إن نتائج القرارات الاستراتيجية لها تأثيرات بعيدة المدى سواء على مستوى الأفراد، أو الاقسام، أو على مستوى المنظمة بشكل كامل، ويتطلب مواصلة العمل في هذا السياق لعدة سنوات قادمة ومن خلاله يمكن أن تحقق المنظمة قفزة نوعية ومميزة في الإنتاج، أو الاشتراك والمنافسة بسوق معينة.

ثالثا: التوجه المستقبلي: تقوم القيادة العليا بإجراء مسح ميداني والتنبؤ بأمور مستقبلية للبيئة عندما ترغب في صناعة قرارها الاستراتيجي. يهدف هذا التقويم لتحقيق الفرص وتحديد المخاطر ومحاولة مواءمتها لعناصر القوة والضعف داخل التنظيم، لتصبح المنظمة في وضع يسمح لها بصنع قرار له تأثير على مستقبلها. تتضمن النظرة المستقبلية للقرارات الاستراتيجية تحديد المسار المستقبلي، أو إمكانيات الأداء التي تمكن المنظمة من تحويل نفسها من المرحلة الآنية الي المرحلة المستقبلية المرغوب الوصول إليها.

رابعا: تخصيص وتوزيع موارد المنظمة: تتطلب عملية تنفيذ القرارات الاستراتيجية تخصيص الموارد البشرية والمادية المتوافرة لدى المنظمة وتوزيعها على أقسام المنظمة لإنجاز الواجبات الموكلة لكل قسم، وهذا يتطلب منها جدولة أنشطتها وتنسيقها بما يسهم من تأمين متطلبات تنفيذ هذه القرارت من قبل الأقسام.

---

(1) إسماعيل، منصور محمد، المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة البصرة، 1997، ص14-15.

خامساً: تضمين قيم ومعتقدات الكادر المعرفي والمادي داخل وخارج المنظمة: تتأثر القرارات الاستراتيجية بالقيم والمعتقدات وخاصة بالنسبة لأولئك الذين يمتلكون القوة المعرفية والمادية داخل المنظمة وخارج المنظمة. ينظر إلى القرارات على أنها انعكاس لمواقف ومعتقدات أولئك الذين يمتلكون من القوة والتأثير الكبير على المنظمة.

سادساً: تمثل الإطار العام لقرارت الأداراة الوسطى والدنيا: تُعدُّ عملية تثبيت الأهداف من قبل القيادة العليا داخل المنظمة وقيامها بصنع القرارت الاستراتيجية، مما يؤثر في اشتقاق الأهداف والخطط الفرعية لمختلف الادارات الأخرى، فهي تكون مرشدا عاما لتلك الإدارات عند صنعهم لقرارتهم التي يجب أن تتناسب وتتماشى مع أفكار القيادة العليا. ويجب التفكير دائما بأن الأهداف الاستراتيجية هي الغايات التي تؤمن المنظمة بتحقيقها من خلال تفعيل كافة أقسامها وشعبها لغرض تنفيد الرسالة الأساسية للمنظمة. تعد الأهداف المحطات الأخيرة لكافة وظائف الإدارة التنظيمية والتخطيطية والقيادية.

سابعاً: التوجه نحو النظام المفتوح: إن عملية التطور والمنافسة يتطلب من المنظمة التوجه إلى بيئتها الخارجية إذا تحددت عملياتها ووظائفها الداخلية، فالمنظمة التي تريد أن تحافظ على نجاحها في المنظور البعيد يجب أن تأخذ بعين الاعتبار وهي تصنع قراراتها تأثيرات البيئة الخارجية، وبالأخص الفاعلين في هذا المضمار كالمنافسين، والموردين، والحكومة.

تتميز القرارات الإدارية بمجموعة من الخصائص[1]:

أ) تتصف عملية صنع القرار بالواقعية للوصول إلى الحد المعقول وليس للحد الأقصى.

ب) تتأثر عملية القرار بالعوامل الإنسانية الناتجة من سلوكيات الفرد الذي يقوم بصنع القرار أو الاشخاص الذين يقومون باتخاذه.

(1) عمر، د. أعراف عبد الغفار، إدارة المعرفة ودورها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مصدر سابق، ص44 وما بعدها.

ج) عمليـة صـنع القـرار هـي عامـة، لأنهـا تشـمل معظـم المـنظمات عـلى اخـتلاف تخصصاتها وتتضمن جميع المناصب الإدارية في المنظمات.

د) تتأثر عمليـة صـنع القـرار بالعوامـل البيئيـة المحيطـة بهـا الداخليـة والخارجيـة، وتتصف عمليـة اتخـاذ القـرار بالاسـتمرارية، أي أنهـا تمـر مـن مرحلـة إلى أخـرى وباستمرار.

ه) تشمل عدت نشاطات، ولذلك ربما توصف بعض الأحيان بالقصد.

و) أنها عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة.

يوضح الجدول رقم (1) خصائص القرارات الاستراتيجية مقارنة بخصائص القرارات الإدارية

جدول رقم (1)

خصائص القرارات الاستراتيجية مقارنة بخصائص القرارات الإدارية

| الخصائص | القرارت الاستراتيجية | القرارت الإدارية |
|---|---|---|
| طبيعة القرار | غير روتينية غير مهيكلة | روتينية هيكلية |
| نطاق القرار | شاملة | جزئي |
| أفق القرار | بعيدة الأمد | قريبة ومتوسطة الأمد |
| الكلف والموارد | مرتفعة | قليلة |
| كمية المعلومات | كبيرة | تحددها المشكلة |
| دقة المعلومات | محدودة | دقيقة (لتكرارها) |
| مصدر المعلومات | داخلي وخارجي | داخلي |
| نسبة الإبداع والرشد | كبيرة | اعتيادية |
| بناء الخطوات | غير مبرمجة | مبرمجة |
| نسبة التأكد | عدم التأكد | تأكد نسبي |
| ندرة القرار | نادرة | اعتيادية |

| القرارت الإدارية | القرارت الاستراتيجية | الخصائص |
|---|---|---|
| محدود | متنوع | مجال الاهتمام |
| هادئة (مستقرة) | متغيرة | الظروف البيئية |
| منخفضة | عالية | درجة السرية |
| محدودة | عالية | درجةالبصير والتبصر |
| الإدارة الوسطى (التنفيذية) | الإدارة العليا (الاستراتيجية) | ذي القرارات |
| تخضع إلى اللوائح والإجراءات والمعايير الجاهزة | لا تخضع إلى قاعدة قانونية أو لائحة سابقة | الشكل القانوني |
| مفردة أو أكثر | شاملة متنوعة | تحقيق الأهداف |
| قطعي حاسم | مرن | من حيث القوة والمرونة |
| نظامي طبيعي | حتمية مثالية | شخصية متخذ القرار |
| محدودة | متعددة | أبعاد القرار |
| فردية | جماعية | المشاركة |
| لا تخضع للمناقشة والجدل | ذات طبيعة جدلية حوارية | المناقشة |
| منخفضة | مرتفعة | نسبة المركزية |
| محدودة /كبيرة | كبيرة /محدودة | درجة التعقيد والوضوح |
| مجزئة | مترابطة | من حيث التنسيق |
| متأقلمة بدرجة متوسطة | متأقلمة بدرجة كبيرة | درجة التكيف والتأقلم |

نقلاً عن اعراف عبدالغفار، نفس المصدر السابق، ص46.

## المبحث الثاني

## المعلومات ودورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي

تعـد المعلومـات مـن المـوارد الأساسـية التـي تـدعم المنظمـة في عملهـا الحـالي والمستقبلي، باعتبارها عصب الحياه في المنظمة، وسر من أسرار نجاحها واستمراريتها.

لا يرتبط فعل المعلومات بالاستخدام الحالي فقط، بـل يتعـداه لتكـون ذات أبعـاد مناسبة للأحداث المحتملة والطارئة.

أصـبحت المعلومـات هـي المـورد الـذي لا يكتسـب قيمتـه مـن شـكلها المـادي الملموس، ولكن بما تعبر عنه وتعتمد عليه المنظمة في إدارة وتوجيه الموارد المادية فيها.

يجب أن تبحث إدارة المنظمة عن سبل لتحسين تعاملها مع هذا المـورد، وكيفيـة تعظيم الاسـتفادة منـه، لأنـه يسـاعدها في دعـم وبنـاء خططهـا وقراراتهـا الاسـتراتيجية وميزاتها التنافسية، ولأهمية هذا المبحث تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب: يتضمن المطلـب الأول هيكليـة صـنع القـرار وعلاقتهـا بالمعلومـات، والمطلـب الثـاني يتنـاول المعلومـات وصناعة القرار الاستراتيجي، أما المطلب الثالث فيـدرس مراحـل عمليـة تحليـل وصـناعة القرار الاستراتيجي.

### المطلب الأول

### هيكلية صنع القرار وعلاقتها بالمعلومات

يتأثر القرار وعملية صنعه بهيكل صنع القرار الاستراتيجي (وحدة صـنع القـرار)، في السلوك الخارجي واتخاذه.

يعـد القـرار السـياسي أو العسـكري أحـد أنـواع القـرارات الاسـتراتيجية، "يتخـذه صـناع السياسـة الحكوميـون الـذين يمثلـون السـلطات الثلاثـة، التشريعيـة والتنفيذيـة والقضـائية والمؤسسـات التابعـة لهـا"[1]. يتفـاوت هيكـل وبنيـان اتخـاذ القـرارات في

---

(1) الفهداوي، د. فهمي، السياسة العامة - منظـور كـلي، دار المسـيرة للـنشر والتوزيـع، ط1 عـمان، 2001، ص215.

مؤسسات الدولة الواحدة بعضها عن بعض، وبالتـالي فـإن عمليـة صـنع القـرار تختلـف داخل كل بنيان عن الأبنية الأخرى، وهذا يؤدي إلى تفاوت أنماط السياسـة الناشـئة عـن تلك العمليات. فعلى سـبيل المثـال تحليـل صـنع السياسـة الخارجيـة لأي دولـة يتطلـب تحليل مؤسسات صنع القرار في السياسة الخارجيـة، وعمليـة صـنعها واتخاذهـا يتطلـب تحليل مؤسسة صنع القرار في السياسة الخارجية الإجابة عن تساؤلات مهمـة لابـد منهـا وهي[1]:

أولاً: ماهي المؤسسة التي يعمل في إطارها صانع القـرار للتوصـل إلى قـرار معـين؟ هل يعمل بمفرده، أم يعمل في إطار مؤسسة؟ هل يتشاور مـع أفـراد يختـارهم بنفسـه؟ هل يجتمع بالأجهزة الرسمية المختلفة كثيرا أم نادرا؟

ثانياً: من يصنع قرار السياسة الخارجية للمنظمة أو الدولـة؟ حيـث نفـرق مـابين صنع القرار الرسمي وصانع القرار الفعلي؟ ثالثا: كيف يتم الاتصـال ومـاهو شـكل نظـام الاتصال في داخل مؤسسة صنع القرار؟ كيف يتم تبادل المعلومـات وإيصـالها وتوظيفهـا من قبل صانع القرار؟ وكيف يتم فحصها ورد الفعل عليهـا؟ تتطلـب الإجابـة عـن هـذه التساؤلات آنفا الحديث عن المؤسسة التي يعمـل في إطارهـا صـانع القـرار، فقـد تكـون مؤسسـة حكوميـة، أو جهـاز، أو وزارة، أو منظمـة دوليـة، وهـذه المنظمـة تصـدر عنهـا قـرارات سياسـية أو عسـكرية، وتصـنع مـن قبـل أشـخاص خـوّل لهـم القـانون ممارسـة الصلاحيات في الأمور الاسـتراتيجية التـي تتـأثر بهـا سـلوكيات السياسـة الخارجيـة لهـذه المنظمة.

تعد المنظمـة التـي أسسـت وطـورت في ترتيبهـا وأدوارهـا والمـوارد المتاحـة لهـا، هـي الهيكـل الـذي عرفـه تشـارلز هيرمـان: "بأنـه ترتيـب معـين لمجموعـة مـن الأدوار والمـوارد داخـل الوحـده المسـؤولة عـن أي مـن مراحـل حـل المشـكلة، أي أنـه ترتيـب للعلاقات بين الأفراد والمسؤولين عن اتخاذ القرار. وبصفة عامة فإن هياكل اتخـاذ القـرار تكون جـزءا مـن البنيـان التنظيمـي البيروقراطـي الحكـومي المخـتص بمعالجـة الشـؤون

(1) أبودية، د. سعد، عملية اتخاذ القرارات في سياسة الأردن الخارجية، مصدر سابق، ص125.

الخارجية"[1].

تتضح صورة هيكل صنع القرار من خلال المعلومات التي ترد صانع القرار بطـرق مختلفـة، ويـتم توزيعهـا حسـب الحاجـة التـي تتطلبهـا المنظمـة وتختلـف بـاختلاف المستويات الإدارية و درجة مسؤوليتها والوظائف التي تؤديها في المنظمة.

يجـرى تقسـيم المسـتويات الإداريـة للمنظمـة وطريقـة وصـول المعلومـات إليهـا وعملية توظيفها، وكما يأتي:

أولاً: مســتوى الإدارة العليــا "القيــادة الاســتراتيجية" في المنظمــة: "يتكــون هــذا المستوى من عدد قليل جدا مـن الأفـراد، ويكـون مسـؤولا عـن إدارة المنظمـة وصـياغة استراتيجيتها وسياستها، ويتعامل مـع البيئـة الداخليـة والخارجيـة المحيطـة بهـا. تجمـع المعلومات عند هذا المستوى من مصادر خارجية أو داخلية سواء كانـت رسـمية أو غـير رسمية"[2]، وبسبب طبيعـة المشـاكل المعقـدة التـي يتعامـل معهـا هـذا المسـتوى، فـإن المهارات المطلوبة ضمن هيكلية صنع القرار تكون مهـارات معرفيـة أكـبر مـن المهـارات التقنية، يواجه مديري المنظمات اليوم مهمة صنع القـرارات الاسـتراتيجية ضـمن بيئـات متزايده التعقيد، مما يؤثر على منظومة هيكلية القـرار التقليديـة، ولغـرض مسـاعدتهم على مواجهـة التحـديات في عملهـم قـام البـاحثون بتطـوير نمـاذج لمعالجـة المعلومـات، ولصنع القرارات في المنظمة. بين"جاتمـان واندرسـن" أن تلـك الـنماذج يجـب أن تعكـس منظورين متميزين هما"[3]:

---

(1) Charles Hermann" Decision Structure and Process Influence of Foreign Policy" In: Maurice A- East, Stephen A. Salmore and Charles F. Hermann, eds., Why Nation Act: Theoretical Prespective For Comparative Policy Studies(Beverly Hills, Calif: Saq Publications, 1978, P69-70

د. سعد ابودية، عملية اتخاذ القرارات في سياسة الأردن الخارجية، مصدر سابق، ص127.

(2) Gones, g. w, Sanders Information Media and Source Pattern Across Management Level: A Pilot Study. General Management Information Systems

د. رائد عبد الخالق عبدالـلـه، مقومات فاعلية القرار، مصدر سابق، ص123.

(3) O Reilly, C. A. Chatman, G. A. & Anderson, G. C. 1987. Mergin Organizational Communication and Decision Making; the Acquistion and Use of Information in Organizations. In K. Roberts, & L. Porter(eds). Handbook of Organizational Communication. Beverly Hills, P600-623

د. رائد عبد الخالق عبدالـلـه، دور المصدر في الحصول على المعلومات من أجل صناعة القرار، مجلة الهدهد، العدد التاسع، 1999، ص120.

أ.  الحصول على المعلومات وانسيابها في المنظمات "الاتصالات".

ب.  استخدام تلك المعلومات في المنظمات لـ "صنع القرار".

ولتأمين فهم شامل لعملية معالجة المعلومات "يتطلب الأمر دمج هذين منظورين في منظور واحد"[1]، تكون الإدارة في مستوى القيادة غالباً بعيدة عن مواقع العمل التنفيذية، وتصبح قراراتها الاستراتيجية في أكثر الأوقات مبنية على أساس المعلومات المتاحة لها، لذلك فإن خصائص المعلومات المطلوبة عند هذا المستوى هي[2]:

أ)  معلومات من مصادر خارجية في الأغلب، وقسم منها داخلية.

ب)  معلومات ذات أهمية كبيرة ترتبط برؤية استشراقية عن المستقبل.

ج)  معلومات غير رسمية بدرجات كبيرة.

د)  معلومات متعددة الأبعاد وغير محددة تكون ذات مدى واسع، وتتضمن نظرة عامة للمنظمة.

ه)  معلومات ذات نوعية خاصة تستند على أحكام وحدس تساعد الإدارة في رؤية المستقبل.

ثانياً: مستوى الإدارة الوسطى: يتمثل هذا المستوى بمدراء الأقسام في المنظمة، والذين يهتمون بالأداء الحالي والمستقبلي لأقسامهم ويشرفون عليها، ويتخذون القرارات المتوسطة والقصيرة الأجل، ويتعاملون مع المشاكل شبه الهيكلية في الغالب، "وتكون

---

(1) O Reilly, C. A. Chatman, G. A. & Anderson, G. C. 1987. Mergin Organizational Communication and Decision Making; the Acquistion and Use of Information in Organizations. In K. Roberts, & L. Porter(eds). Handbook of Organizational Communication. Beverly Hills, P600-623

نفس المصدر السابق.

(2) Lucy T. " Management Information System". 4 th. Ed. Printed by Guerincey Press Co. Ltd. 1991. P291-292

نفس المصدر السابق.

معلوماتهم المطلوبة في هذا المستوى معلومات خارجية وداخلية، رسـمية وغـير رسـمية، كما ونوعا، وأبعادها تكون محصورة بين أبعاد المعلومات عن المستويين الإداريين الأعـلى والأدنى"[1].

ثالثا: مستوى الإدارة الدنيا: ويتمثل بـالمشرفين عـلى الأفـراد العـاملين في المنظمـة، ويتعامل هذا المسـتوى مـن الإدارة مـع الأنشـطة اليوميـة قصـيرة الأجـل ذات الطبيعـة الفنية والروتينية التي يمكن برمجتها، ويكون القرار المتخذ من قبلهم قرارا فنيا بالدرجـة الأولى، ويستهدف ضمان تنفيذ البرامج الموضوعة بكفاءة عالية، "وتكون المعلومات عنـد هذا المستوى دقيقة ومفصلة، وعلى أساس يومي وأسبوعي"[2].

تتخذ القرارت الاستراتيجية المهمة مـن قبـل قيـادة الدولـة كقـرار دخـول الحـرب لتحقيق غاية أو هدف استراتيجي، ويكون من أصعب القرارات التي تحدد صـورة الأمـة أمام العالم، أو ربما يكون هذا هو الأكثر أهمية، نظرا لمـا تواجهـه الحكومـة مـن خطـورة كبيرة، ويعتبر مقياس مهم لدقة القيادة الوطنية والمهارة العالية لوحـدة صـنع القـرار في التصميم ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتأسيسا على ما تقدم، فإن الانشطة في المستويات الإدارية الـثلاث المـذكورة آنفـا هي أنشطة متفاعلة ومتكاملة، ولا يجوز التفكير والعمل بكـل منهـا عـلى حـدة، بـل إن المعلومات التي تحصل عليها أو تولدها غايتها بلوغ النشاط المشترك والفعال للمنظمـة، وسيؤثر في هيكلية صنع القرار.

إن انتماء الأعضاء أو المجموعة الصانعة للقرار إلى منظمة واحدة يجعـل التناسـق والتعاون وارداً وعلى عكسه في المـنظمات المختلفـة. يعتـبر عمليـة صـنع القـرار وتهيئـة مسـتلزماته وبدائلـه مـن واجبـات هيئـة الـركن والمستشـارين بـالاعتماد عـلى منظومـة المعلومات، اما اتخاذ القرار فهو واجب من واجبات القيادة.

---

(1) Stoner J. A. Elal, " Management", 6 th. Ed. Printice- Hall, 1996, New Delhi, P17

د. رائد عبد الخالق عبدالـلـه، دور المصـدر في الحصـول عـلى المعلومـات مـن أجـل صـناعة القـرار، المصدر نفسه، ص120.

(2) Stoner J. A. Elal, Op. Cit. P17

نفس المصدر السابق.

## المطلب الثاني

## المعلومات وصنع القرار الاستراتيجي

أشارت كثير من البحوث الفكرية والعلمية إلى وجود عوامل ومتغيرات ذات تأثير في صنع وفاعلية القرار، وركزت في دراساتها على بعض المتغيرات وتركت الأخرى.

لم يختبر بعض الباحثين تأثير هذه المتغيرات على صناعة القرارات الاستراتيجية، أو وضعها تحت التجربة والقياس ليتم اختبارها من خلال المعايير الفاعلية التنظيمية، "وقد استطاع برنارد أن يحدد أهم العوامل المؤثرة في صنع وفاعلية القرار الاستراتيجي، وبدأها بمدى توافر المعلومات الكافية لصانع القرار، ويأتي بعدها قدرات المديرين، ويعتبر إدراكهم هو تحصيل حاصل لحجم المعلومات المتوافرة لديهم، لكونها تعطي الصورة الواضحة عن طبيعة البيئة ذات السمة الديناميكية التي يتعامل معها، ومردودها هو انعكاس على حالة اللاتأكد البيئي"[(1)].

يتخذ الإنسان مجموعة من الأعمال لتحقيق قرار معين، وفي ذلك يتطلب منه أن يضع كمية وافية ونوعية عالية من المعلومات، وإن التخطيط السليم والتقويم الصحيح لأي قرار يقوم على مصداقية المعلومات. "يوصف عصرنا الحالي بعصر ثورة المعلومات، لما لها من أثر كبير على القيادة والمنظمات وفي مجمل حياتنا"[(2)].

يواجه مدراء اليوم مهمة صعبة في صنع القرارات ضمن بيئات متزايده التعقيد ومضطربة. "وإن التفكير في التخطيط السليم لأي قرار يعتمد بالدرجة الأولى على دقة ومصداقية المعلومات، وفي هذه الحالة لابد أن ترتبط استراتيجية المعلومات باختبار القرارات الرئيسية والفرعية ومسارات عمل المنظمة في المستقبل"[(3)].

---

(1) عبد الخالق، د. رائد، مقومات فاعلية القرار ودور المعلومات فيه، مصدر سابق، ص123.

(2) Ross. Joel. E. 1970. " Management By Information System", N. Jersey, Englewooe: Gliffs, Printice- Hall, Inc, P7.

(3) Norton, R- L. 1966 " Information Management the Dynamic of Mis", N. Y., P47

نفس المصدر السابق، ص124.

تتوقف كفاءة صنع القرار على دقة المعلومات التي تصل إلى قيادة المنظمـة وكـل حسب مستواه. "يتدفق سيل كبير من المعلومات في الوقـت الحـاضر لوجـود مؤسسـات إعلامية عالمية تزودنا بالمعلومات على مدار الساعة، وتشاركنا تجارب شاملة مع مليارات الناس حول العالم، ويترتب علينا أقصى درجات الانتباه مـن خـلال اسـتهلاكنا لهـذا الكـم الهائل للمعلومات"[1].

يتطلب من صانعي القرار عملية تدقيق هذه المعلومات أثنـاء الحصـول عليهـا مـن أكثر من مصدر واحد، لأن الأمر أصبح مربكا بسبب زيادة المعلومات وتراكمها، ويؤدي إلى تقليل فهمنا وزيادة الحيرة لدى منظومة اتخاذ القرار.

تأتي التقارير من مصادر عديـدة وخصائصـها مختلفـة، وتحتـاج إلى تحديـد مـدى موثقيـة المعلومـات الـواردة فيهـا. "وتظهـر نتـائج سـيل المعلومـات في مفكـرات الـذين يتلقونها ويحللونها في هيكلية صـنع القـرار. يصـعب توقـع المسـتقبل اتجـاه المعلومـات المتغيرة بسرعة، ويمثـل تحـديا في هـذا الفـيض مـن المعلومـات، ويتطلـب مـن الحكمـة استخراج ما هو مفيد منها لدعم وصنع القرار"[2].

ازدادت أهمية المعلومات ودورها في عملية صنع واتخاذ القرار بسـبب تعقـدات المـنظمات الحديثـة، وتنوعـت أنشـطة أعمالهـا، وازديـاد وتوسـع التطـور التكنولـوجي والتقني وتأثيره في حياه المجتمع عامـة, فضـلا عـما يصـاحب البيئـة مـن تغـيرات كبـيرة وكثيرة، وإن صلة المعلومات بعملية صناعة القرارات وخاصة الاستراتيجية تفوق العوامل الأخرى في درجة التأثير.

"بين عدد من الباحثين الدور المهم الذي تلعبه المعلومات بعملية صناعة وفعاليـة القـرارات، باعتبارهـا إحـدى العنـاصر الرئيسـية التـي تـؤثر في إعـداد وخطـط وبـرامج الأنشطة المختلفة للمنظمة، وتمثل مصدرا رئيسيا وشريانا حيويا لديمومة المنظمة"[3].

---

(1) ويند، يورام، وكروك، كولن، أصول اتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة، دار العربية للعلـوم، طبعـة 1، بيروت، 2005، ص164.

(2) نفس المصدر السابق، ص166.

(3) النداوي، سعد عزيز جواد، نظام معلومات تقوي العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمـة إلى مجلس كلية وإدارة الاقتصاد بجامعة بغداد، 1988، ص62.

تتعرض العديد من القرارات للإخفاق والفشل، ولا تحقق أهدافها بسبب اهـمال تهيئة المعلومات المطلوبة التي تساعد في استكمال مقومات القرار، وغالبا ما يجري تشخيص نقاط الضعف في صناعة القرار عند المقارنة بين القرار الفاعل والقرار غير الفاعل من الزاوية التي ينظر منها إلى طبيعة نظم المعلومات التي استند إليها ذلك القرار، وقد بين "لوكاس" أن المعلومات" هي البيانات التي تم معالجتها بالشكل الذي تكون فيه ذات معنى لصانع القرار، وقيمة حقيقية يمكن تفعيلها في القرارات الحالية والمستقبلية"[1].

تعد عملية التخطيط للفعاليات وإدارتها العنصر الأساسي لقيادة المنظمة, والتخطيط للفعاليات يتطلب توفر البيانات اللازمة لتقدير الموقف في صنع واتخاذ القرار. أما إدارة الفعاليات فيتطلب تبادل البيانات والمعلومات بين قيادة المنظمة على مختلف مستوياتها من خلال وسائل الاتصال المختلفة وإجراء معالجة لها لكي تصبح المعلومات هي بيانات مصنفة ومفسرة للاستفادة منها في صناعة القرار. و"تنبع أهمية المعلومات من الدور الذي تلعبه في بناء المنظمات واستمرارها في دنيا الأعمال، وتعد بمثابة العمود الفقري في عملية صناعة القرارات وخاصة الاستراتيجية منها"[2].

يعد تأثير الأجهزة البيروقراطية وبطء حركتها بالحصول على المعلومات عاملا مؤثرا في القرار، مما يجعلها تعتمد على ما هو متوفر من معلومات سابقة، أو على ما يقدمه جهاز المستشارين الموجودين على مستوى القمة.

تبرز الحاجة إلى القدرة على التنبؤ استنادا إلى معطيات المعلومات المتوفرة، " كما أن متخذ القرار يواجه عنصر الضغط النفسي بحكم ضيق الوقت المتاح في صنع القرار، والذي بدوره لا يترك فترة زمنية كافية لجمع المعلومات وتحليلها كما هي في

(1) Lucas, Henry. G. 1978. " Informaton System Concept For Management", N. Y. AC Craw- Hill Book Co, P15.

(2) Mcgrall, George R. 1974" Information For Small Business", Managerial Planning, P32

د. رائد عبدالخالق، مقومات فاعلية القرار ودور المعلومات فيه، مصدر سابق، ص124.

الظروف الاعتيادية"[1].

تقدم إدارة نظم المعلومات لصانع القرار ما يساعده على معرفة جوانب المشكلة بتبويب المعلومات القديمة للمساعدة في تفهم موقف جديد ذي صلة مع المعلومات الحديثة، وتمكنه من السيطرة على الموقف، وكذلك توظف معلوماتها لخدمة التخطيط المستقبلي.

يفيد واقع السياسة الحديثة بالتطور الهائل في حركة التفاعل الدولي وسرعة الأحداث والمفاجآت العديدة، ويتطلب الكثير من القرارات، "وكلما كانت المعلومة المتعلقة بالموقف سريعة، كلما كان الزمن بين وصولها لصانع القرار والزمن المقرر لاتخاذ القرار أقل، كلما كان القرار أقرب للنجاح مع الأخذ بنظر الاعتبار عده عوامل أخرى"[2].

يعد موضوع صناعة القرار الاستراتيجي للمنظمة من المواضيع المهمة، لما لها من تأثير أساس وفعال في حاضر المنظمة ومستقبلها، مما يتطلب الاهتمام بصنعها ودور المعلومات فيها.

يستند تكوين القرارات في المنظمات المعاصرة على الحقائق المستمدة من الواقع، وتعتمد بدورها أساسيا على المعلومات والبيانات والأرقام والاحصائيات ودلالاتها، وما يتراكم لدى الإدارة من أمور تخدم عملية صناعة القرارات. ولتوضيح الدور الذي تلعبه المعلومات في صناعة القرار جرى تقسيمها من قبل الباحثين إلى فرعين: يتضمن الفرع الأول الأساليب المتبعة في صنع القرار، ويتناول الفرع الثاني فاعلية القرار الاستراتيجي.

---

(1) سليم، محمد السيد، التحليل السياسي الناصري، دراسة في العقائد والسياسة الخارجية، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة 1، بيروت، 1983، ص34-35.

(2) ربيع، حامد، نظم المعلومات وعملية صنع القرار القومي، مجلة معهد البحوث والدراسات العربية، بغداد، العدد 11، 1982، ص35.

## الفرع الأول

## الأساليب المتبعة في صنع القرار

يمكن فهم عملية صناعة القرار من خلال قضيتين إداريتين أساسيتين[1]: الأولى تمثل أن أسلوب صناعة القرار عملية قد تحتوي أو لا تحتوي على مجموعة من العمليات العلمية أو الرياضية. أما الثانية فتبين أن صناعة القرار تعتمد على توزيع العملية. فهل القرارات تتم بواسطة القيادة العليا أم أنها تتم بمشاركة المستويات المختلفة في المنظمة.

لاحظ الباحثون أن هنالك سبعة مداخل يلجأ إليها القادة لصنع القرارات. وتُعدُّ المداخل "ثالثاً، رابعاً، خامساً" من المصفوفة التي جاء بها الباحثون تمثل نمط القيادة الفعالة، وتتحدد هذه المداخل بأن القيادة تعرض أفكارها وتدعو العاملين إلى المناقشة، أو تعرض قرارات مبدئية قابلة للتغيير، أو تعرض المشكلة لكي تحصل على الاقتراحات ثم تصنع القرار. وتتدرج الاحتمالات السبعة في عملية صنع القرارات، وكما يلي: [2].

أولاً: تصنع القيادة الاستراتيجية القرار وتعلنه على المرؤوسين، وتحدد المشكلة وتراجع مع نفسها الحلول البديلة، وتختار البديل الملائم الذي يؤمن حلول لها، ومن ثم تعلنه للمرؤسين لغرض التنفيذ. إن هذا النمط من القيادة لايفسح المجال للمرؤسين في صنع القرار.

ثانياً: تصنع القيادة الاستراتيجية القرار وتحاول اقناع المرؤوسين، كما في الاحتمال الأول، و تحدد القيادة المشكلة لتصل إلى قرار بشأنها، وبدل من إعلامهم بالقرار فإنها تتخذ موقف آخر ببيع القرار لأجل كسب المرؤوسين إلى جانبهم وقبولهم للقرار، وهم يفعلون ذلك لأنهم يتوقعون حصول بعض المعارضة من قبل أولئك الذين سيفاجئون بقرارهم، ولأجل تقليص حجم المعارضة يجري توضيح المكاسب التي ستعود

(1) الهلالي، د. الهلالي الشربيني، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، مصر، المنصورة، 2006، ص47.

(2) سعيد، نضال محمد، القيادة الإدارية، المفاهيم والأساليب، بغداد، 1977، ص3.

على المرؤسين نتيجة القرار.

ثالثا: تعرض القيادة أفكارها وتدعو المرؤوسين للمناقشة، تتوصل القيادة إلى قـرار مع نفسها، ولكنها لا تتخذه لأنها راغبة في الحصول على قبول المرؤوسين لقرارهم، وهـذا يعطيهم فرصة للحصول على توضيحات كاملة لأفكارهم ونواياهم. وبعـد عـرض الأفكـار تدعو إلى طرح الأسئلة ليصبحوا على بينة من الأمور التي تنوي القيـادة تنفيـذها. تمكـن طريقة الأخذ والعطاء القيادة والمرؤوسين باستكشاف الجوانب المتعلقة بالقرارات كافة.

رابعا: تعرض القيادة قرارات مبدئية قابلة للتغيير، وتكون المبادرة هنا في المشـكلة وتشخيصـها. تبـدأ القيـادة بحثهـا والتوصـل إلى قـرار بشـأنها. وتقـوم بعـرض الحلـول والمعالجة لمشكلة موضوعه البحث على المرؤوسين، وتراقب ردود فعلهم وخاصـة أولئـك الذين سيتأثرون بـالقرار، وتـدعوهم للمناقشـة، مـع التـذكير بـأنهم يحتفظـون بحقهـم بالانفراد في صنع القرار. يمكِّن هذا النمط والسـلوك المرؤوسـين مزاولـة بعـض التـأثيرات على القرار.

خامساً: تعرض القياده المشكلة، وتحصل عـلى الاقترحـات ويصـنع القـرار، وتظهـر للمرؤوسين فرصه لاقتراح حلـول صـائبة للمشـكلة، وتكـون مسـاهمتهم في زيـادة عـدد الحلول والمعالجات الموجوده لدى القيادة. إن الهدف مـن هـذا السـلوك الحصـول عـلى الخبرة والمعرفة عن أولئك الذين في خضم المعركة اليومية. تقـوم القيـاده بعـد حصـولها على الاقتراحات من المرؤوسين ومقارنتها مع ما لديها من بـدائل، واختيـار البـديل الأكـثر ملائمة لحل المشكلة وحسب رأيها.

سادساً: تُعين القيادة التحديدات التي يتخذها المرؤوسـين في إطـار القـرار، وتنقـل إليهم صلاحية صنعه، وتقوم بتعريف المشكلة وبيان حدودها وأبعادها وتوضيحها لهـم، ولا يجوز تجاوزها عند صنع القرار، و قـد تكـون التحديـدات ماليـة، أو حـدود نشـاطية يصعب تجاوزها.

سـابعاً: تسـمح القيـاده للمرؤسـين بصـنع القـرار بحريـة في حـدود إطـار متفـق عليه، وتمثل موقفا متطرفا في منحهم الحرية في صنع قراراتهم، وهـذا نـادرا مـا يحـدث،

ويقتصر على بعض حالات الأبحاث والمهام المحددة قصيرة الأجل. وتقوم القيادة باختيار مجموعة من المختصين للقيام بمشروع أبحاث، ويترك لهم حرية تحديد المشكلة وتشخيصها وتحديد بدائل الحلول التي يراها فريق الباحثين، واختيار البديل الأنسب. وتشمل التحديدات المفروضة على فريق العمل تلك التحديدات التي وضعتها القياده أمامهم.

### الفرع الثاني

### فاعلية القرار الاستراتيجي

تعد فاعلية القرار الاستراتيجي موضوع نقاش وجدل. يشير القرار الفاعل إلى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة من تحقيقها، ويستطيع تحقيق المستوى المقبول من التناسب بين وسيلته وهدفه ضمن معطيات ظرفية معينة.

تعد عملية صنع القرار العمود الفقري للإدارة، وتعد من الأمور التي تحقق التناسب المقبول بين هدف ووسيلة تحقيق القرار في ظرف معين، وهناك قواعد يمكن التنبوء من خلالها إلى درجة التناسب التي يمكن تحقيقها بين هدف ووسيلة قرار ما، في وقت صنعه تحت ظل معطيات بيئية معينة، وتشمل[1]:

- أولاً: مستوى دقة وكفاية المعلومات المتاحه لأغراض ذلك القرار.
- ثانياً: مستوى المقدرة الإدارية والتحليلية المتأتية من الخبرة والإدراك لصانعي القرارات.
- ثالثا: مستوى خلق الصراع الفكري من خلال المشاركة للوصول إلى أنسب القرارات.
- رابعا: درجة الإقلال من المصاعب التي يواجهها القرار من البيئة التي صنع فيها، وإمكانيه التحسب لتلك البيئة.

(1) الأعرجي، عاصم محمد حسين، اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات، بحث مقدم للمؤتمر الأول للإدارة العامة في الأردن، كانون الأول 1993، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

بينما يحدد سلمان مجموعة من النقاط التي يجب أبن تقوم بها المنظمات والمؤسسات لتحقيق متطلبات القرار الإستراتيجي الفعال والتي تشمل ما يأتي[1]:

- أولاً: جمع البيانات والمعلومات والمعطيات المتعلقة بالمشكلة.
- ثانياً: التحسس واليقضة لأمور المستقبل.
- ثالثا: حساب الاحتمالات المتوقعة.
- رابعا: المرونة العالية لدى صانعي ومتخذي القرار.
- خامساً: الجاذبية الفنية.
- سادساً: البصيرة والشعور بالشجاعة.

بينما يشير عبوي وهشام في دراستهما المتعلقة باتخاذ القرارات ضرورة تهيئة المقومات الأساسية من قبل المنظمات لكي يكون القرار فعالاً والتي تشمل ما يأتي[2]:

- أولاً: توافر المعلومات.
- ثانياً: توافر الوقت وعدم التسرع.
- ثالثا: إسهام القرار في تحقيق الأهداف.
- رابعا: وجود نظام لمتابعة الآثار الناتجة عن القرارات المختلفة.
- خامساً: الاعتراف بحتمية التغير.
- سادساً: توافر عدة بدائل للاختيار.
- سابعا: توافر معايير صحيحة ودقيقة.
- ثامناً: قابلية القرار.
- تاسعا: وجود نظام لاختيار القرارات قبل تنفيذها.
- عاشرا: المرونة الذهنية.

---

(1) سلمان، سامي تيسير، كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار، نيويورك، مركز الأفكار العالمية، 1998. ص259.

(2) عبوي، زيد منير، وهشام، سامي محمد، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص85.

وهنالـك وسـائل أخـرى لتحسـين الوصـول إلى قـرارات فعالـة وجيـدة، يجـب أن تتعلمها القيادة واستخدامها بشكل منطقي لتقود إلى أحسن حل بأقل قـدر مـن تضـيع الوقت، والطاقة، والمال، وراحة الفكر، والعملية الفعالة لاتخاذ القرارات هي التـي تـوفي بهذه المعايير الستة[1]:

- أولاً: أنها تركز على الجوانب المهمة.
- ثانياً: أنها منطقية وملتصقة.
- ثالثـا: أنهـا تعـترف بالعوامـل الذاتيـة والموضـوعية معـا، وتجمـع بـين التحلـيلي والحدسي.
- رابعا: أنها لا تحتاج من المعلومات والتحلـيلات إلا بالقـدر الـلازم لحسـم مشـكلة محددة.
- خامساً: أنها تشجع على جمع المعلومات المفيدة والحصول على الآراء المتخصصة.
- سادساً: أن تكون بسيطة، مرنة، سهلة الاستخدام، يمكن الاعتماد عليها.

وإن تراجع أي عامل من العوامل المذكورة أعلاه عادة ما يؤثر في مسـتوى فاعليـة العوامل الأخرى، وبالتالي سيكون هنالك عجـز في تحقيـق التناسـب المقبـول بـين هـدف ووسـيلة القـرار المعنـي، لـذلك فـإن نجـاح القـرارات الاسـتراتيجية يعتمـد عـلى كفـاءة الخطوات التي يستخدمها المدراء في عملية صنع القرار، والتـي بـدورها تـؤثر في فاعليـة القرار من خلال التأثير في الخيارات التي اتخـذت مـن بـين المحـددات، ولاجـل أن تقـود عملية صنع القرار إلى قرار فاعل يجب القيام بما يأتي[2]:

أولاً: التركيز على ماهية القرار. يجب التعرف على الموضوع نفسه لفهم الخيـارات المتاحة جميعا، وعدم الالتزام بأي توصيات إلا بعد التعرف عـلى الموضـوع للابتعـاد عـن الوقوع في أسر قرارات قد تم تكوين فكرة مسبقة عنها، وتُعـدُّ هـذه الخطـوة مـن أهـم الخطوات.

(1) هموند، جون، وكيني، راف، في اتخاذ القرارات الذكية، مصدر سابق، ص13.

(2) دراكور، بيتر، ترجمة محمد عبد الكريم ونادية هـادي، الإدارة المهـام والمسـؤوليات، تطبيقـات، ط1، ج3، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996.

ثانياً: طرح ومناقشة الآراء المضادة، إذ لن يكون هنالك جواب دون الحصول على الاتفاق الجماعي، وبعد استعراض وبحث كثير من الأمور والمداخل للموضوع ومناقشة جميع الآآراء.

ثالثا: أن تؤسس على معلومات دقيقة تربط بين البدائل المناسبة لتحقيق الأهداف الناتجة من الوعي والفهم لمحددات البيئة.

رابعا: تحديد الإجراءات الخاصة، ومن سيكون مسؤولا عنها، وعلى أي مستوى يجب أن يتم ذلك.

ونتيجة لذلك، فإن مفهوم فاعلية القرار كما أشار إليه مارج وآخرون: "ذلك القرار الذي يحقق الأهداف المحددة، والذي يتخذ من قبل الإدارة في وقت صنعه"[(1)]، فيما أشار النظاري بأنه "ذلك القرار الذي يقود إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها اعتمادا على معلومات صحيحة وكاملة، تؤدي إلى الإحاطة بظروف المشكة جميعا (موضوع القرار)، والأخذ بالاعتبار جميع البدائل الممكنة، والاعتماد على الأساليب العلمية وتقنية المعلومات في عملية صناعة القرار"[(2)]. وعلى الرغم من أن الحكم على درجة فعالية القرار الاستراتيجي تتطلب معرفة وتحديد نتائج القرار، إلا أنه بإمكانه التنبوء بفاعلية القرار في لحظة صنعه من العناصر البيئة "الداخلية والخارجية" للمنظمة وتوجيهها صوب تحقيق التناسق بين هدف القرار ووسيلته.

(1) March, J. & Olsen, J. 1976" Amdiguity and Choice in Organizations" Universities Porlaget, Bergen, Norway

د. رائد عبدالخالق، مقومات فاعلية القرار الاستراتيجي، مصدر سابق، ص123.

(2) النظاري، محمد عبد الرحمن، نظم المعلومات وأثرها على فاعلية القرارات في المصارف التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا، قسم الدراسات العليا للعلوم الإنسانية والاجتماعية في الجامعة الأردنية، 1990، ص11.

## المطلب الثالث

## مراحل عملية تحليل وصناعة القرار الاستراتيجي

إن عمليـة صـنع وتحليـل القـرار الاسـتراتيجي يشـمل كافـة الإجـراءات والقواعـد والأساليب التي يستعملها المشـاركون في هيكـل اتخـاذ وصـنع القـرار لتفضـيل خيـار أو خيارات معينة لحل مشكلة معينـة, ويقصـد بهـا كيفيـة تقـويم الخيـارات وتوفيـق بـين اختلاف الآراء بين مجموعة اتخاذ القرار"[1].

لكي يكسب القرار الاستراتيجي أو غيره مـن القـرارات مشروعيـة لابـد أن يخضـع لقانون العام للدولة، والذي يهتم أساسا بالبحث عن مشروعية القرار واحترامـه للقواعـد القانونية العليا، فالقرار وفق القانون العام هو: "إفصاح جهة الإدارة عن إرادتهـا الملزمـة بقصد إحداث مركز قانوني معين متى كان ذلك ممكنا عملا وجائزا قانونـا وكـان الباعـث عليه ابتغاء مصلحة عامة "[2].

تغطي القرارات الاستراتيجية الاهتمامات الأساسية للعلوم السياسية والاقتصـادية والعسكرية، لذا وجب الاهتمام الكبـير بعمليـة صـنعها واتخاذهـا. ومـن التعريـف آنفـا يتضح لنا: "أن القرار في علم الإدارة يتألف من ثلاثة عناصر أساسـية لابـد مـن اجتماعهـا لكي تكون قرار بالمعنى الحقيقـي، وتشـمل: الاختيـار المـدرك، وجـود هـدف أو أهـداف محددة، تعيين إجراءات التنفيذ"[3].

تكتسب القرارات الاستراتيجية نوعا من الصعوبة لكونها معقدة، ولـيس في وسـع أحد أن يقضي على هذا التعقيـد. "وتسـتطيع القيـادة أن تواجـه هـذا التعقيـد بـالمنطق وبنفس الكيفية التـي تتسـلق بهـا جـبلا، خطـوة واحـدة في الوقـت الواحـد. فـالقرارات

---

(1) Herman, " Decision structure and process in fluenes on foragn policy, " p. 71
د. سعد ابودية، عملية اتخاذ القرارات في سياسة الأردن الخارجية، مصدر سابق، ص145.

(2) بسيوني، د. عبدالغني، ولاية القضاء الإداري عـلى أعـمال الإدارة، منشـأة المعـارف بالاسـكندرية، مصر، 1983، ص41.

(3) نفس المصدر السابق، ص288.

يمكن تحليلها والوصول إلى حل لها"[1].

تزداد حرية التصرف كلما ارتقى مستوى صانع القرار الاستراتيجي. ونجد غالبية زعماء دول العالم الثالث لديهم دور كبير في صنع القرارات الاستراتيجية المهمة، وبالأخص تلك التي تتطلب الدعم السياسي والعسكري، بالرغم من وجود المؤسسات الاختصاصية التي لها علاقة رئيسية بهيكلية صنع القرار. "أما في النظم الديمقراطية الغربية، كأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، فإن عملية صنع القرار قد لا تكون بيد الرئيس، أو الملك، أو رئيس الوزراء إلا من خلال مؤسسات اختصاصية (سياسية، مخابراتية، عسكرية) لها دور أساسي في صنع القرار"[2].

تسعى عملية تحليل وصنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة إلى الحد من ثلاثة جوانب أساسية للواقع، "والتي يطلق عليها ريتشارد باسكال معطيات الوجود، وتشمل"[3]: الغموض بشأن ما يعنيه شخص أو شيء ما، والشك في نتائج الأحداث، والنقص وعدم الاكتمال في أنفسنا وفي الآخرين وفي الموقف المبدئي والنتائج. تتطلب اتخاذ القرارات الاستراتيجية المعاصرة مراجعة تصورنا الفكري التقليدي للقرارات، فالواقع التنظيمي غامض ومشكوك فيه ومعقد وغير كامل في معظم الأحيان، بمعنى أن اتخاذ القرار وخاصة الاستراتيجية منها على أساس إزالة هذه العوامل من تفكيرنا، قد يكون إجراء غير مفيد لا سيما عندما يتضمن القرار الاستراتيجي أو يؤثر على أشخاص آخرين.

يجمع علماء الإدارة والسياسة والباحثين على وجود مراحل منهجية في علمية تحليل وصناعة القرار واتخاذه، ولابد من المرور عليها قبل أن يصدر القرار، فالدكتور درويش يحددها بمرحلتين رئيسيتين تضم كل مرحلة منهما على عدة خطوات فرعية

(1) هاموند، جون، وآخرون، في اتخاذ القرارات الذكية، الجمعية المصرية للنشر والمعرفة الثقافية العالمية، القاهرة، 2000، ص14.

(2) أبودية، سعد، عملية اتخاذ القرارت في سياسة الأردن الخارجية، مصدر سابق، ص127.

(3) تيسير، سامي، كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار، نيويورك، مكتب الأفكار الدولية، 1998، ص258.

وكما ياتي[1]: -

اولاً: مرحلة تكوين المشكلة.

ثانياً: مرحلة ايضاح المشكلة وربطها بغيرها من المشاكل التي تواجه التنظيم والبحث عن الاسلوب المعالج لها.

ومنهم من يوصلها إلى تسع مراحل كالدكتور عبدالهادي وكما ياتي[2]:

- اولاً: تقرير المشكلة.
- ثانياً: جمع المعلومات.
- ثالثاً. الترتيب والتحليل.
- رابعاً. تحديد الوسائل.
- خامساً. وضع قائمة بالبدائل.
- سادساً. تقيم البدائل.
- سابعاً. القرار.
- ثامناً. التنفيذ.
- تاسعاً. المتابعة.

يبين الملحق (ب) المرفق ملخصاً لخطوات الأسلوب العلمي التحليلي لصنع واتخاذ القرارات كما يعرضها العلماء والمؤلفون.

وتأسيسا على ما تقدم، فقد انقسم علماء فقه الإدارة والباحثون بشأن تحليل وصنع واتخاذ القرار انقساماً كبيراً، فمنهم من جعله يصنع وويتخذ بمرحلتين، ومنهم من أوصله إلى تسع مراحل وكما وردَ آنفاً. ومن خلال استعراض الملحق (ب) المذكور، فإن الباحثين يعتقد أن خطوات تحليل وصنع القرار الاستراتيجي واتخاذه تنحصر في سبع مراحل أساسية من الناحيه العلمية، تبدأ بتحديد الموقف، تحديد المشكلة، تحديد الأهداف الاستراتيجية، جمع المعلومات، توليد البديل الاستراتيجي، اختيار

(1) عبد اللـه، د. عبد الغني بسيوني، أصول علم الإدارة، مصدر سابق، ص293.

(2) عبد الهادي، د. حمدي أمين، الإدارة العامة في الدول العربية، مصدر سابق ص309.

البديل الاستراتيجي، تنفيذ القرار الاستراتيجي ومتابعته وتقويمه.

توجد داخل كل مرحله من هذه المراحل الأساسية خطوات فرعية يختلف عددها وأهميتها حسب طبيعة كل مرحلة، وعلى هذا الأساس سنقوم بالبحث في طبيعة ومتطلبات كل مرحلة من المراحل السبع السابقه وكما يأتي:

## الفرع الأول

## تحديد الموقف الاستراتيجي

يعد من الأهمية تحديد الموقف الذي على أساسه يتخذ القرار الاستراتيجي، وكما يعتقد صانع القرار فقط، وهذا ما يراه "سنايدر" في حين يهتم "فرانكل" بضرورة أخذ البيئة الموضوعية في الاعتبار من وجهة نظره"[1].

يجب الحصول على كل المعلومات والمعطيات والحقائق الوثيقة الصلة بالمشكلة وتحليلها. مع ضرورة دراسة العوامل التوصل إلى الاستنتاجات المؤثرة على المشكلة والأهداف والواجبات المنبثقة منها.

يرى أبو دية في تحديد الموقف ضرورة دراسة العوامل الخارجية والداخلية والمتمثلة: "العامل الاجتماعي، والاقتصادي، والعسكري، والإعلامي، والسياسي". وتحليلها وبيان تأثيرها على المشكلة، وبين أبو دية تأثير عوامل البيئة العلمية والنفسية كضوابط أو مقومات على عملية تحليل وصنع واتخاذ القرار [2].

تتعرض عملية تحليل صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي إلى ضغوط خارجية كبيرة, نتيجة لتأثير النظام الدولي ووحداته، وتُعدُّ الموضوعات التي لا ترد في ذهن صانع القرار غير مؤثرة في طبيعة القرار، لكنها تؤثر في نتيجه القرار بعد صدوره وانفصاله عن صانعه، ويصبح محكوما بالبيئة الموضوعية. يجب على صانع القرار أن يجعل من قراره متناسبا ومتوافقا مع الموقف.

---

(1) الخزرجي، د. ثامر كامل، العلاقات السياسية الدولية واستراتيجية إدارة الأزمات، مصدر سابق، ص368.

(2) أبودية، د. سعد، اتخاذ القرارات الخارجية في المملكة الأردنية، مصدر سابق، ص154-164.

أوضح العالمان فكتور فروم وزميله فيليب يوتون في نموذجهما، الذي "يوضح الأسلوب الموقفي والقدرة التي تمكن صانع القرار الاستراتيجي ومتخذه على تفهم الظروف أو الموقف المحيط به، مما يدفعه نحو تحديد نوعية القرار الذي سيقوم بصناعته واتخاذه، وهذا يعتمد على دقة المعلومات وجدوى الهدف، والتجاوز على الغموض وخلق الاستجابة التنفيذية"[1].

برزت خلال خمسينيات القرن الماضي الحاجة إلى دراسة القرارات، وخاصة في الجانب السياسي، والتي تتضمن قيما وأساليب محددة إزاء التعامل مع المواقف، مثل التدخل البريطاني في قناة السويس عام 1956، وغير ذلك مما سيتم دراسته مستقبلا، وقد استنتج الباحثون أن للقيم الموقفية مجموعة فرضيات، يمكن أن تكون بمثابة ترجمة سلوكية مؤثرة على متخذي وصانعي القرارات الاستراتيجية، والتي تشمل[2]:

أولاً: أن القرارات المتعلقة بالموقف توجه وتتخذ في إطار هذا الموقف تحديدا.

ثانياً: كلما كان الموقف يجسد أزمة كبيرة، كلما سعى متخذوا القرار نحو التقارب فيما بينهم وتفعيل دور الاستشارة الجماعية الداخلية والخارجية.

ثالثا: كلما طال الموقف، كلما زادت كمية المعلومات المتوفرة عنه.

رابعا: كلما ازدادت تكلفه التعامل مع الموقف، كلما زاد التراجع عن القيم التي ارتبطت به.

خامساً: كلما ازداد الموقف خطورة ازدادت جهود متخذ القرار نحو تطمين القلق العام والبحث عن معونات خارجية، والقيام باتصالات دولية، ودراسات مقارنة لمواجهة الموقف.

تتميز بعض المنظمات "كالمنظمات العسكرية بإدراج فقرة الموقف في مقدمة قراراتها الاستراتيجية أو العملياتية أو التكتيكية منها".

تعد عملية استعراض عوامل الموقف من الامور الاساسية لفهم جوهر القرار والتي من خلالها يتم الحصول على كل المعطيات والحقائق الوثيقة الصلة بالمشكلة التي

(1) الفهداوي، د. فهمي خليل، السياسة العامة منظور كلي، مصدر سابق، ص159.
(2) دورتي، جيمس، وبالستغراف، روبرت، النظريات المتضاربة في العلاقات الدولية، ترجمة د. وليد عبد الحي، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 1985، ص326-327.

يجب تحليلها.

تستهدف دراسة كل العوامل التوصل إلى الاستنتاجات المؤثرة على المشكلة والاهداف والواجبات المنبثقة منها والتي من خلالها يمكن رسم الصورة الخاصة بالقرار.

تعد عملية استكمال دراسة عوامل الموقف وتحديد مسالك العمل واظهار البدائل من خلال التمعن في البيئة الموضوعية التي تأخذ من وجهة نظر متخذ القرار من العوامل الرئيسية لكون القرار بعد صدوره ينفصل عن صانعه ويصبح محكوماً بتلك البيئة ولذلك تظهر كثير من التحديدات والمعاضل التي تواجه القرار في عملية التنفيذ.

يعتمد تعريف موقف معين أو تحديد مشكلة في كثير من الاحيان على حجم المعرفة، لذلك تُعدُّالمعلومات ومخرجاتها ذات أثر كبير على ترشيد القرار، كما ان ادراك صانع القرار للموقف يتأثر بقيم ومعتقدات والتكوين الشخصي لمتخذ القرار والتي تعد جزءاً من قيم الدولة ومعتقداتها وشخصيتها، والتي يعبر عنها من خلال موقعه الرسمي في رده على الموقف الناشئ، ويستند فهم صانع القرار للموقف إلى ادراكه له، وإلى المعلومات المتوفرة عنه لكي تمنح الفرصة بتحديد المشكلة والهدف اللاحق.

ينبغي ان يتعامل صانع القرار مع افضل مايمكن الحصول عليه في ضوء المتغيرات الدولية المختلفة، وليس على افضل مايتمناه، أي ان تكون نظرته واقعية للموقف والاهداف التي يسعى اليها ولقدرته على المواجه، وقد تتطلب في بعض الاحيان ضرورة التضحية ببعض الاهداف ليس لعدم اهميتها بل لان تحقيقها قد يرتب اضراراً كبيرة على الموقف مما يحرم من الحصول على المكاسب المتوقعة، وان التضحية في بعض الاهداف مرحلياً قد يؤدي إلى خلق موقف ملائم افضل لانجاز اهداف اخرى اكثر اهمية. لذلك يعد تحديد الموقف أولى مراحل عملية صنع القرار ويجب التأني في دراسته واستخلاص مافيه وتحديد صورته للاستمرار والتقدم إلى المرحلة الثانية، "وعليه فإن التعريف الموضوعي الدقيق للموقف واستيضاح معالمه يؤثر في النتيجة النهائية للقرار الاستراتيجي"[1].

(1) الخزرجي، د. ثامر، السياسة الدولية الخارجية وأسلوب إدارة الازمات، مصدر سابق، ص. 369

## الفرع الثاني

## تحديد المشكلة

يعد تحديد المشكلة الحالة المستقبلية التي يرمي صانع القرار الاستراتيجي عبر نشاطه إلى ترتيبها وتصنيفها لتشكل الإطار العام للقرار. فهي تحدد البدائل التي يبحثها، وطريقه التقييم لها.

تؤثر الطريقة التي تعرض بها المشكلة تأثيرا عميقا على المسار الذي تم اختياره، وسيؤدي التحديد السليم لها من خلال بحثها وجمع البيانات والإحصائيات

المتعلق بها، "وكلما كانت البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة صحيحة ودقيقة ومتكاملة، كان تعريف المشكلة وبيان حدودها وايضاح أبعادها أكثر يسرا وسهولة، ويمكن الوصول إلى القرار الاستراتيجي السليم في النهاية"[(1)].

يجب أن يكون التحرك الأول لصانع القرار منصبا على خلق صورة أولية للمشكلة في أذهان منظومة هيكلية صناعة القرار، من خلال وضع قائمة تفقد أولية تشمل: (ماذا، لماذا، متى، كيف، أين، من )، حاول أن تصوغ جملة مشكلة.

تعرف المشكلة "بأكبر قدر ممكن من الدقة، وهل المشكلة مثيرة للاهتمام العام للقرار الاستراتيجي أم فيها بعد خاص؟ وهل لها بعد يتعدى من حيث التأثير والنتائج حدود الأشخاص المباشرين المعنيين بها كمشكلة"[(2)].

يحدد لنا بيتر دركر ثلاثة أجزاء أساسية لكيفية التعامل مع المشكلة، في سبيل التعرف عليها ودراسة أبعادها من خلال ما يأتي[(3)]:

أولاً: تصنيف المشكلة: هل هي مشكلة عامة متكررة يمكن مواجهتها، أم نوع جديد من المشاكل لا يمكن معالجتها.

---

(1) عبد الفتاح، د. محمد سعيد، الإدارة العامة، مصدر سابق، ص227.

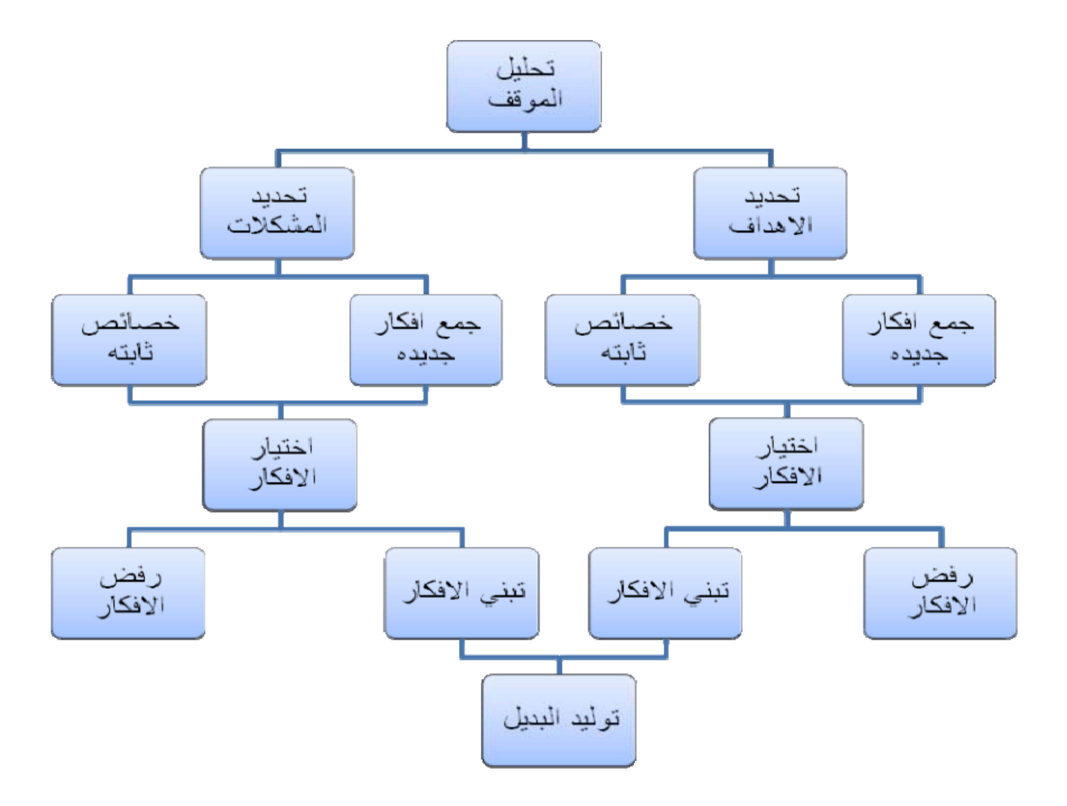
(2) الحسن، د. أحمد مصطفى، تحليل السياسات، مدخل جديد للتخطيط في الأنظمة الحكومية، دبي، مطبعة البيان التجارية، 1994، ص34.

(3) أندرسن، جيمس، السياسة العامة، ص77، عن د. فهمي الفهداوي، الإدارة العامة، مصدر سابق، ص99.

ثانياً: التعرف على المشكلة: وهذا يعني تحديد المشكلة ومنحها التفسيرات المناسبة، وما هو جوهر مفتاحها.

ثالثا: تحديد الجواب للمشكلة: ينبغي تعريض المشكلة إلى مجموعة من المعايير الواضحة، وكيفية جمع المعلومات عنها، وما هو الهدف الذي يجب أن يصل القرار إليه و تحديداته، والشكل رقم (13) يبين كيفية جمع المعلومات عن المشكلة.

الشكل رقم (13) يوضح كيفية جمع المعلومات والأفكار عن المشكلة




الشكل من تصميم الباحثين

يجب البحث عن القيود التي تحيط بالمشكلة، وتحديد العناصر الجوهرية والنطاق الكافي لمعالجتها، بالاستفادة من مشورة الآخرين. تجري إعادة النظر في تحديد المشكلة بمرور الوقت والتمسك بالرأي الذي يعتقد أنه صالح لحل هذه المشكلة، وتحدد الأولويات بموجب مجموعة من الجمل مع بيان الهدف، وكيفية ربط الأهداف الفرعيه المباشرة بالأهداف العامة، ولمن تعطى الأولوية لهذين النوعين من

الأهداف، وكيف سيعمل حل هذه المشكله على تحقيقهما؟ وما هـي القـدرات والمـوارد، لمواجهة هذه المشكلة؟ ينبغي على صانع القـرار أن يتـذكر في نهايـة الخطـوة الأولى مـن تحديد المشكلة أن الهدف هو "جملـة كيـف" التـي سـوف تثـير أفكـارا جديـدة للعمـل عليها.

## الفرع الثالث

## تحديد الأهداف الاستراتيجية

تعد عملية تحديـد الأهـداف الاسـتراتيجية مـن الأمـور الأساسـية في فـن وتحليـل وصناعة واتخاذ القرارات السليمة. تكون عملية التفكير في الأهداف وكتابتها على الـورق في بعض الأحيان كافية لتقود إلى الخيار الاستراتيجي، دون القيام بمزيد من البحث.

تساعد عملية تحديد الأهداف في توجيه عملية صنع واتخاذ القرار بكاملها، بـدءا من تحديد البدائل وتحليلها، والتي ستقود إلى تبرير الخيارالنهائي.

حدد جون هاموند ثلاثة نقاط رئيسية للتركيز على الأهـداف للوصـول إلى المسـار الصحيح في صنع واتخاذ القرار[1]:

أولاً: تساعد الأهداف في تحديـد المعلومـات التـي تسـعى للحصـول عليهـا. فعنـد تحديد الهدف يجري جمع المعلومات وتفسيرها وصولا لاسـتنتاجات منطقيـة تسـاعد في تحقيق القرارالسليم. والشكل رقم (19) آنفا يوضح كيفية الحصول على المعلومات.

ثانياً: إن أهدافك تساعدك في تفسير اختيارك للآخرين. يطلب منـك حيـنما تشرع لاتخـاذ القـرار بيـان أسـباب القـرار الـذي اتخذتـه، فعنـدما تكـون مسـلحا بقائمـة مـن الأهداف، فإنك تعرض مسار تفكيرك، وتبين كيـف أن قـرارك يحقـق الأهـداف الأساسـية أكثر مما تحققها البدائل الأخرى.

(1) هاموند، جون، وكيني، رالف، الخير ات الذكية، مصدر سابق، ص37.

ثالثا: تحدد الأهداف أهمية القرار وما يحتاج إليه من وقت وجهد والأمور غير المتوقعة. قد ينصب اهتمام متخذ القرار على مجال أضيق مما يجب، وتستبعد اعتبارات مهمة لا تظهر إلا بعد أن يكون القرار قد أخذ. يجري التركيز على الأمور الملموسة والقابلة للتقدير الكمي " كالتكاليف، مدى التوافر"، وينسى العوامل غير الملموسة كالجوانب الذاتية "السمات، سهولة الاستعمال"، والاهتمامات الأساسية.

يفكر صانع القرار الاستراتيجي عند تحديد الأهداف لمجموعة من التساؤلات التي تساعده في الوصول إلى تحقيق الهدف، وتشمل: "الغاية والرغبة من القرار والتفكير بأسوء الاحتمالات، و الأثر المحتمل للقرار على الآخرين، والاستئناس بالآخرين للاستفادة من تجاربهم، والتفكير بنوع العمل، والبحث في عملية تفسير القرارات للآخرين".

وباستخدام هذه الأساليب وغيرها سيتم الحصول على الكثير من الملاحظات التي تصنف الأشياء المهمة والمتعلقة بالقرار الذي يراد اتخاذه.

## الفرع الرابع

## جمع المعلومات

تعد عملية جمع المعلومات من الأمور الأساسية التي يستند عليها في عملية تحليل وصنع القرار الاستراتيجي واتخاذه، وعند تحديد المشكلة وتفرعاتها تهيأ الوسائل لتقليل العناصر الأساسية المجهولة من خلال الحصول على المعلومات، وهنالك ثلاثة أمور أساسية يسترشد بها صانع القرار ليجمع المعلومات عن المشكلة وهي[1]:

أولاً: التفكير الدقيق بالمشكلة لضمان دقة تحديد مصادر المعلومات المرتبطة بتلك المشكلة وبأبعادها المؤثرة.

---

(1) دركر، بيتر اف، القرار الفعال، كتاب فن الإدارة، ترجمة أسعد أبو لبدة، دار البشير للنشر، عمان، 1997، ص390-393.

ثانياً: تفعيل دور الاستشارة مع الاختصاص وذوي الخبرات، من أجل الحصول على معلومات إضافية، تعزز فهم حدود المشكلة وظاهرتها مع الظرف الطبيعي والاعتيادي.

ثالثا: حسن استخدام المعالجات الاحصائية، وتوظيف المعلومات ذات الدلالات الواضحة بالاستناد إلى مقاييس الموضوعية والصدق والثبات، بما يضمن فعاليتها في إعطاء القرارات والتقييمات الجيدة للخيارات والتفضيلات.

تعد المعلومات من المقومات الأساسية لترشيد القرار الاستراتيجي، ولأهميتها لابد من إعطاء تعريف محدد لها، فالمعلومات بالمعنى العام، وكما عرفها (د. مازن الرمضاني) هي: "الأداة التي من خلالها يتم تحويل البيئة الحركية إلى بيئة نفسية، والتي تتم في ضوء إدراك الموقف، وبالتالي صنع واتخاذ القرار". . . . ، وهناك من يروي أنها: "عبارة عني سيل من الإشارات ورسائل التي تحفز صانع القرار للتعامل مع الموقف"[1].

تصبح القرارات الاستراتيجية وغيرها من القرارات بلا أساس عندما لا توجد معلومات لادامتها. إن توافر المعلومات المتكاملة يعتبر الركيزة الأساسية الهامة في استمرارية المنهجية التحليلية للقرار الاستراتيجي ولمشكلاته، ضمن مراحل الاستدلال، والاستنتاج، والتقويم، والاختيار للبديل الأحسن، ومن أجل تحقيق الفائدة في المعلومات يجب أن تتوافر فيها الخصائص التالية[2]:

أولاً: الموضوعية والدقة.

ثانياً: الشمولية: وتعني القدرة للمعلوماتية على الاتصال بطبيعة المشكلة والعناصر المؤثرة فيها والمتأثرة بها.

---

(1) كامل، د. ثامر، العلاقات السياسية الدولية وأسلوب إدارة الأزمات، مصدر سابق، ص369.

(2) الطيب، د. حسن أبشر، المحاور النظرية والتجريبية لعلم السياسة العامة، مسقط، مجلة الإداري، عدد52، 1993، ص25- 26.

ثالثا: الملائمة: وتعني قدرة المعلومات على إعطاء الدلالات والآثـار التـي تسـهم في الإحاطة بأبعاد المشكلة، وتحديد أفضلية البدائل الممكنة على الحلول.

يتطلب البحث ضمن نطاق مشاريع القرارات البديلة الحصول على أكبر قدر مـن المعلومات في أقصر وقت ممكن ضمن وحدة صنع واتخاذ القرار نظـرا لوجـود العقبـات الكثيرة. تمر عملية تحليل المعلومات وتقيمها بثلاثة مراحل أساسية لينتج عنها مايسـمى (المعلومات الدقيقة أو الاستخبارات). وتشمل المراحل ما يأتي:

أولاً: الإدراك: ويعنـي فيـه الصـورة التـي تتكـون في ذهـن صـانع القـرار بسـبب الظروف غير الطبيعية المسببة للإرباك في وظيفة الإدراك لدى وحدة صنع واتخاذ القرار، بالإضـافة إلى ضـيق الوقـت وقصر المـدة الكافيـة للحصـول عـلى المعلومـات الصـحيحة والمصنفة في الحالات الطارئة، والتغير السريع في الموقف مما يسبب في محصلته النهائيـة الإجهاد والتعب والقلق، ويدفع إلى القصـور في الإدراك وسـوء التقـدير، مـما يـؤثر عـلى موقف المنظمة. والإدراك عملية متشعبة ومعقدة.

يرى روبرت جيرفيس "أن المنظومة العقائديـة لصـانع القـرار والتجـارب السـابقة هي من أهم العوامل المؤثرة فيه، ويضاف إليها تكرار الأفعـال المبـاشرة والوثيقـة الصـلة بالقرار في علاقة المنظمة، كالتاريخ الذي يصبح اعتباره مقياس لدراسة الموقف"[(1)].

ثانياً: التصور: يمثل مجموعة الأفكار والمعلومات التي تحكم تصرف الإنسان، وهي الانطباع الأول الذي يتولد لدى الفرد نتيجة حافز معين. وفي سياسـة المنظمـة الخارجيـة يستجيب صنع القرار لأفكار عن البيئة الخارجية ومؤثراتها عـلى التصـور، والتـي تشـمل المعلومات بكافة أشكالها وتدفقها بما يشبه وسـائل تصـل الإنسـان عـن طريـق حواسـه، فتؤثر في التصور، وقد تحدث تغيرات جذرية فيه.

وقد وصف (فرانكل) صانع القرار على رأس قمة الهرم في المنظمة، "بأنه بعيد عن المعلومات التفصيلية التي تصف البيئة الخارجيـة، وأنـه أسـير المستشـاريين والإجـراءات

(1) الخزرجي، د. ثامر كامل، العلاقات السياسية الدولية واستراتيجية إدارة الأزمـات، مصـدر سـابق، ص372.

البيروقراطية"[1].

ثالثا: التقويم: إن تقويم صانع القرار للمعلومات من حيث جودتها، أو ردائتها، يكوِّن لديه فكرة عن ذلك التصور، وهذا يعرف بـ (تقويم التصور). تلعب القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع لصانع القرار دورا عاطفيا في التأثير بكيفية إدراكه على سلوك الآخرين، وبالتالي يفسر المواقف التي تواجه بالشكل الذي لا يعارض ما تعلمه، وإن اختلفت البيئة الواقعية للموقف مع تلك القيم. وكلما كان صانع القرار يمتلك معلومات دقيقة حول ما يواجهه كان أقرب إلى فهم الموقف.

وخلاصة الأمر أن مسألة الإحاطة بالموقف تتطلب ثلاثة مراحل مترابطة هي: (الإدراك، والتصور، والتقويم). فالإدراك يؤدي إلى خلق صورة ذاتية عن طبيعة ومعنى المواقف، وهذة الصورة تستخدم كأساس لبناء التقييم ومدى القدرة الذاتية للمنظمة للرد على مطالب بيئتها الخارجية، أي إنها تستخدم لتقديم المواقف واستقراء أمنيات الحقيقية، ومحصلة التقييم تؤثر أخيرا في نوعية التصرف اللاحق لصنع القرار.

تنتج التطورات التي تحدث في موقف عن ديناميكية مستمرة يحصل منها شيء كبير من المعلومات، منها ماهو حقيقي، ومنها ماهو مخادع، ومنها ماهو متناقض. فهذا يشكل عنصر ضغط على وحدة تحليل وصنع واتخاذ القرار الاستراتيجي، ولا يستطيع التعامل مع هذا الزخم الهائل من المعلومات، ويجب أن تعتمد الحكومات، أو المنظمات على أجهزتها الاستخبارية. "ويجب أن تكون الاستخبارات ضمن إطار الزمان والمكان لتوفير المعلومات القيمة والصحيحة لتقليل احتمالات الخطأ في القرار".

(1) نفس المصدر السابق.

## الفرع الخامس

## توليد البديل الاستراتيجي

تمثل هذه المرحلة اتجاها فاعلا لوضع المشكلة في طريق الاختبار الموضوعي, من خلال معرفة طاقتها وقدرتها على الاستجابة والتحول والتأثير لهذا البديل، "وتكلف وحدة صنع واتخاذ القرار للبحث عن الحلول الممكنة وتقيم كل بديل منها، وتتضمن هذه المرحلة خطوتين أساسيتين, وهما"[1].

أولاً: الخطوة الأولى: تحتاج إلى بحث المختصين والخبراء لهذه المشكلة القائمة، "وستبرز في هذه الحالة عدة بدائل يجري التحري عن الآثار الجانبية لكل بديل، ومعرفة مصادره من خلال الاستبصار بالأشياء، وطرق البحث العلمي وتوظيف النظريات العلمية، والدوافع الشخصية والقيم والحالات الدراسية المماثلة، والمنظومة الأخلاقية القائمة في المجتمع محط الدراسة والاهتمام بالمشكلة القائمة"[2].

تحتاج هذه الخطوات الأساسية إلى اختيار الأساليب التي تؤمن لها المقدرة في تحليل البدائل وتقصي نتائجها ومميزاتها، ومن هذه الأساليب[3]:

أ) أسلوب الحدس: وهي عملية ناجمة عن فاعلية الخبرات المتراكمة حينما تتسم ظروف المشكلة بعدم التأكد وقلة السوابق والحقائق حولها، وأن البدائل متداخلة، وهناك ضيق في الوقت ودعوة متشددة نحو حسم المشكلة.

ب) أسلوب دلفي: وهي عملية جماعية تعبر عن آراء مجموعة من المختصين وعن تحليلاتهم، إزاء القضايا المستقبلية وحلولهم الإبداعية للمشكلات المتوقع قيامها ضمن المجالات العامة[4].

---

(1) عبد اللـه، د. عبد الغني بسيوني، أصول علم الإدارة، مصدر سابق، ص297.

(2) هيجان، عبدالرحمن أحمد، دور تحليل سياسات العامة في حل مشكلاتنا المعاصرة، الرياض، مجلة الإدراة، العدد 55، 1987، ص118.

(3) الفهداوي، د. فهمي خليفة، السياسة العامة منظور كلي، مصدر سابق، ص102.

(4) R ober E challahan and HarryR. knudsen Under standing organizational Behavior coulombows Ohio, Howell company MerrillPublishing Co, 1986. p. 262

نفس المصدر السابق، ص102.

ج) أسلوب السيناريو: هو عملية افتراضية لمجموعة أحداث مستقبلية، تدفع نحو استشارة الأفكار للتصرف حيالها، وتحديد الإجراءات العلاجية لها في ضوء معطياتها، وبما يعزز من القيمة التحسبية للقرار، وقدرته على التصدي للمشكلات التي قد تظهر[1].

د) أسلوب بحوث العمليات: وهو عملية منظمة لتطبيق الوسائل العلمية في معالجة المشكلات المعقدة بإدارة النظم الكبرى وتوجيه قواها البشرية، ومعداتها ومواردها الحكومية والعسكرية، فضلا عن توظيف فروع هذا الأسلوب من البرمجة الخطية والمصفوفة، وتحليل السلاسل الزمنية والمسار الحرج

ه) أسلوب النماذج الرياضية: وهي أساليب تجريبية لتحليل ومعالجة المتغيرات الكمية التابعة والمستقلة في عمليات صنع واتخاذ القرارات من خلال استخدام وتفعيل نماذج التنبؤات بمتغيرات البيئة، أو تلك النماذج المختصة بآلية عمل النظام ومعدلات أدائه، إضافة إلى النماذج البحثية عن الحلول المثلى[2].

ثانياً: الخطوة الثانية، وتشمل هذه المرحلة في تقيم هذه البدائل الاستراتيجية بعد تعرضها لمجموعة من الاختبارات العلمية والعملية، لبيان مزايا ومساوئ كل واحد منها، ومدى إمكانية مساهمته في حل مشكلة موضوع البحث.

يؤكد سانشيز وآخرون أن هناك علاقة بين البدائل والمرونة والتكيف الاستراتيجي للمنظمة، حيث أن فكرة توليد البدائل التي تعتمدها المنظمة، يعني امتلاك المنظمة للمرونة الاستراتيجية، وإن قيمة القرارات الاستراتيجية للمنظمة تزداد بأمرين: أولهما السرعة التي تستطيع المنظمة بواسطة استخدام خياراتها، وثانيهما انخفاض الكلفة من استخدام هذه الخيارات[3]، التي تشمل المتطلبات الأساسية لعملية توليد البدائل الاستراتيجية (الإبداع، والمرونة، والتوقيت).

(1) الطيب، د. حسن، المحاور النظرية والتجريبية لعلم السياسة، مصدر سابق، ص39.

(2) الطيب، د. حسن، المحاور النظرية والتجريبية لعلم السياسة، مصدر سابق، ص49-51.

(3) سانشيز، مفهوم الإدارة، ص153، عن إبراهيم محمد حسن إعجام، تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الاستراتيجي، رسالة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية، غير منشورة، سنة 2007. ص105

ونتيجة لعدم محدودية عدد البدائل الاستراتيجية، لذا فإن استراتيجي المنظمة يدرسون عدد كبيرا منها ويتم الاختيار من بينها، ووضعها ضمن قائمة بوصفها بدائل استراتيجية يتم اختيار بديل استراتيجي واحد، أو أكثر لتعبر في النهاية عن القرار الاستراتيجي، ويمثل عملية صنع القرار ليشمل دراسة وتحليل منطقي لكافة البدائل والمعطيات ذات العلاقة بالمشكلة، وتم التعبير عنها في الموقف، "وهي عملية تصنيف الاحتمالات/البدائل إلى حدها الأدنى ليتسنى لمتخذ القرار اتخاذ مايراه مناسبا".

تسعى الإدارة العليا إلى خلق "حالة المواءمة بين البدائل الاستراتيجية وإمكانات المنظمة الداخلية والخارجية، وبما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة"[1].

تبرز في هذه المرحلة أهمية دور هيئة الخبراء والاستشاريين والمعاونيين للقائد أو الرئيس في عملية بحث ودراسة البدائل المطروحة، لكي تجعل للمنظمة في محيط أوسع والاستفادة من نقاط قوتها، لمتابعة الأمور المهمة في بيئتها الخارجية، ويجب ربط البيئتين الداخلية والخارجية بنظر الاعتبار وإلا كان العمل نظريا.

توجه قيادة المنظمة عمل هذا الفريق وتتابعه، وقد يتدخل القائد أو الرئيس شخصيا في كثير من الأحيان لاستبعاد بديل من البدائل لا يصلح تطبيقة، أو لتحديد الاعتبارات الأساسية التي ستتم عليها بناء عملية تقيم البدائل.

## الفرع السادس

## اختيار البديل الاستراتيجي

تعد هذه المرحلة من أدق مراحل القرار جميعا، لأن اختيار البديل الاستراتيجي "يعني حقيقة الأمر حسم الموقف والوصول إلى المحصلة النهائية للجهد المبذول، وهذا الأمر يحتاج إلى القدر الكبير من الكفاءة والقدرة الذاتية للرئيس أو المدير لتحقيق

(1) الدوري، زكريا مطلك، الإدارة الإستراتيجة: مفاهيم وعمليات وحالات درامية، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن 1995، ص211

الاختيار السليم"[1].

تبنى القرارات على أساس من (الحقائق، والتحليل، والإمكانيات، والاحتمالات، والخيارات)، فإن بنيت على غير ذلك فهي (فن)، يختلف أمره وفقا لاختلاف مواهب صانعيها، أما إذا كانت معتمدة على الأسس المذكورة آنفا، فهي علم له أصوله وقواعده يطلق عليه علم القرارات، "والذي بني وتطور نتيجة للإنجازات التي حققتها ثورة المعلومات والاتصالات، والتي طورت النماذج الفكرية المعتمدة والمؤثرة في تحليل وصناعة واتخاذ القرارات، أو التعلم المنظماتي، أو الاجتماعي"[2].

يعد علم القرارات من الدروس المهمة والمستنبطة التي أنتجتها ثورة المعلومات، وتتطلب منا الاستمرار في دراسته وتعلمه وخلق الموائمة والتزاوج التام بينه وبين الاتصالات، التي هي عصب وروح العصر ليتسنى لصانع القرار استخدامها في الوقت المحدد والمناسب.

يجري اختبار البديل الاستراتيجي "بحسب السياق المنطقي للمفاضلة، وعلى أساس التوجه الموزون والمحسوب، في ضوء المعايير والمقاييس ذات العلاقة بنوعية القرار، وضمن إطار الكلفة والمنفعة المترتبة على البديل الأفضل في إطار المفاضلة"[3].

تتضمن معايير المفاضلة لاختيار البديل الاستراتيجي المطلوب ضمن هذه المرحلة ما يأتي[4].

أ. تكلفة البديل المترتبة عنه حينما ينفذ.

ب. قدرة البديل على استغلال الموارد المتاحة المسخرة لحل المشكلة.

ج. نوعية المعالجة التي يقدمها إزاء المشكلة كلية، أم جزئية.

---

(1) عبدالله، د. عبد الغني بسيوني، أصول علم الإدارة العامة، مصدر سابق، ص298.

(2) ويند، يورم، وكروك، كولين، أصول اتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة، مصدر سابق، ص38.

(3) D. Torrington and Jane weightman, " Effective Management: People and Organization" 2 nd ED, N. Y prentice HallInternational(uk) Limited, 1994, p. 131

د. فهمي الفهداوي، السياسة العامة: منظور كلي، مصدر سابق، ص103.

(4) عبدالوهاب، د. علي محمد، اتخاذ القرارات في العربية السعودية، مصدر سابق، ص42- 43.

د.  مدى انسجام البديل مع أهداف القرار على صعيد النظام والمجتمع والبيئة.

ه.  مدى السرعة والتوقيت المطلوب في تنفيذ الحل ونتائجه المحتملة.

و.  درجة المخاطرة المتوقعة عن البديل في حالة عدم تحقيقه الهدف المطلوب منه.

برزت في النصف الثاني للقرن الماضي نظريات ووسائل قدمتها العلوم السلوكية وطورتها ثورة المعلومات، وأصبحت بإمكانياتها وفعالياتها تساعد محللي وصانعي ومتخذي القرار في اختبار البديل الأفضل من بين مجموعة البدائل، "وشملت هذه الطريقة: نظرية المباراة، وشجرة القرارات، ونظرية الاحتمالات، ودراسة الحالة"[1].

أكسبت تلك الطرق والنظريات صانعي القرار الخبرة المتواصلة والقدرة الإبداعية وتفعيلها عند قيامهم بدراسة المشكلات وتحليلها ومعالجتها والوصول إلى حلول إيجابية بصددها.

يخضع القرار الاستراتيجي البديل للاختبار التجريبي من قبل صانع القرار ومتخذه، ليتسنى لهم التأكد من سلامة اختيارهم له، ولضمان جدول نتائجه وتأثيراته تمهيدا لاعتماده قرارا استراتيجيا مستقبليا عبر الواقع الميداني لحل المشكلة، وعند هذه الحالة يمكن أن نقول أن العملية بدأت تدخل في صلب اتخاذ القرار، ويمكن تعرفيها "بأنها عملية دقيقة تهدف إلى الاختيار بين البدائل والخيارات، أي اختيار البديل الذي يعبتره متخذ القرار صحيحا، أو قريبا من الصحة عندما لا تتيسر المعلومات الكافية والكاملة حول المشكلة، وهي عملية مفاضلة دقيقة بين بديلين أو أكثر، يتمتعان بقيمة واحدة أو متشابهة، أو تكون فيها نسبة الأرجحية ضئيلة".

تعد الإجراءات المتخذة قبل تطبيق البديل تقويما عمليا للحل النظري، واستكمالا لعلمية الجهد العلمي والمعرفي في إدخال التعديلات المطلوبة، ولقياس فاعلية البديل وضمان النتائج المترتبة عليه لاحقا. توجد وسائل متعددة تدعم وتساند هذه الخطوة المنهجية في اختيار البديل الأفضل، وإثبات تميزه مثل: (برمجة الحاسوب، ونماذج المحاكات، وتحليل الكلفة والمنفعة، والرضا العام والمشاركة، وعدالة

---

(1) الفهداوي، د. فهمي خليفة، السياسة العامة منظور كلي، مصدر سابق، ص104.

الإجراءات، وتقدير الأثر الاجتماعي، وتقدير الأثر البيئي، وتحليل الخطر)[1].

تنفذ الخطوات الست الواردة آنفا في نطاق من السرية والأمن العالي بفعل الطابع التخصصي والتقني والاستشاري في هيكلية صنع واتخاذ القرار. ويتطلب من جميع المعنيين في هذه المنظمة والمشتركين معهم الالتزام بهذا المبدأ ومنع الخروقات الاستخبارية الخارجية، وفي حالة انكشاف سره فله تأثير سلبي على مستقبل المنظمة سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية.

الفرع السابع

التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي ومتابعته وتقويمه

تعد هذه الخطوة هي مرحلة الإعلان عن القرار رسمياً ومن ثم تنفيذه. يعتبر التنفيذ الفعلي للبديل، والذي سيصبح القرار الاستراتيجي من الخطوات الهامة، بوصفها الحاسم المعلن والمكشوف الذي يعتزل الكثير من الأمور، وقد يظهر بشكل مرضي أو غير مرضي للأطراف المعنية. يستوجب تنفيذ القرار النهائي ضمن البيئة الاجتماعية المعنية، ويتطلب التطبيق الفعلي بعض الإجراءات اللازمة، وهي[2]:

أولاً: صياغة البديل بوصفه قرارا استراتيجيا دالاً على مضمونه بشكل جيد.

ثانياً: اختيار الوقت المناسب لإعلان هذا القرار.

ثالثا: تهيئة البيئة الداخلية - المعنية لتنفيذ القرار، والاستعداد لعمل ذلك وتهيئة الموارد والإمكانيات اللازمة، والإدارات والأقسام.

رابعا: تهيئة البيئة الخارجية الرأي العام والمجتمع لضمان الالتزام وحسن التجاوب والتفاعل مع القرار وتنفيذه.

يشمل القرار الاستراتيجي "جميع الأفعال التي تلزم وضعه موضع التنفيذ، أو في

---

(1) شعراوي، د. سلوى، الاتجاهات الحديثة في تحليل السياسات العامة، بحث غير منشور، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2000، ص9- 10.

(2) كنعان د. نواف، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة، ط5، عمان الأردن، 1998، ص166-168.

صورة تجعله يؤثر بالواقع وتتأثر به الإجراءات التنفيذية للمشروع"[1].

تتصف عملية اتخاذ القرار وإعلانه بالصعوبة، وسبب ذلك يعود إلى جملة عوامل مهمة، بينهما عاملان أساسيا مترابطان هما[2]:

أ) صعوبة التنبؤ الدقيق والمسبق بنوعية ردود أفعال المنظمات الأخرى، وبالتالي تحديد النتائج المترتبة على الأنماط السلوكية المنوي اتباعها.

ب) احتمال الفشل الذي يسبب كارثة وخاصة في أوقات الأزمات التي تواجه المنظمات بسبب التغير السريع لمواقف المنظمات الأخرى، وعدم القدرة على السيطرة على الموقف.

تضع قيادة المنظمة خطة لتنفيذ فقرات القرار الاستراتيجي الذي وقع عليه الاختيار، مع ملاحظة التحديدات المفروضة، والتي تشمل[3]:

أ) الوقت الذي يستغرقه لتنفيذ الحل.

ب) مراحل التنفيذ.

ج) الأشخاص المسؤولين عن التنفيذ والعلاقة بينهم ومسؤولياتهم.

د) الطريقة التي يتم بها التنفيذ.

ه) الوسائل المساعدة لمراقبة التنفيذ.

و) المعايير المستخدمة لقياس نسبة النجاح لحل المشكلة.

ز) المشكلات المستجدة نتيجة التنفيذ والحلول المناسبة لعلاجها.

ح) البديل الواجب استخدامه في الظرف الطارئ.

تجري متابعة ومراقبة تنفيذ القرار بالشكل الذي يعزز من استمراريته التطبيقية والعملية، فضلا عن إمكانية نجاحة في تحقيق الأهداف المتواخاة.

---

(1) د. جريفت، نظرية الإدارة، ترجمة د. محمد مرسي، عالم الكتب، القاهرة، 1971، ص95-96.

(2) الخزرجي، د. ثامر كامل، العلاقات السياسية الدولية واستراتيجية إدارة الأزمات، مصدر سابق، ص375.

(3) عبدالوهاب، د. علي محمد، اتخاذ القرارات في المملكة العربية السعودية، مصدر سابق، ص46.

تبرز في هذه الحالة دور الجهات التي اشتركت في صناعة القرار، كنواب الرئيس والمستشارين وهيئات الركن ولجان التخطيط والمتابعة والتنفيذ، والتي تقوم بدورها بمتابعة وملاحقة فقرات التنفيذ، وتحديد درجات الفشل والنجاح، وتحليل النتائج النهائية للعمل والتنفيذ، وتقدير مدى تحقيقها للأهداف التي كان يقصدها القرار المتخذ.

تستنهض الجهود الوقائية لمعالجة القرار عند مواجهته بعض الصعوبات أو العقبات من قبل لجان معدة لهذا الغرض، إما بالاستمرار عليه ومعالجته، أو بالدعوة إلى تعديله، أو بإيقافه أو بإلغائه، " وهذا يعكس روح المسؤولية لدى هيكلية صنع واتخاذ القرار، ودفعهم للمشاركة في إبداء الآراء والاقتراحات، والتحري الدقيق عن مواطن الضعف خلال التنفيذ, مما يزيد من حماستهم وإقبالهم على الفعل"[1].

تعتمد عملية استكمال المتابعة والمراقبة من خلال منظومات فنية وعلمية تحليلية متعددة المستويات تشمل: التغذية الراجعة، أطر الأعمال، توقيت الأعمال، التحكم الذاتي، النظم المفتوحة.

يباشر متخذ القرار التقويم الموضوعي والمعالجة للنتائج المتحققة، وللآثار الفعلية الناجمة من تنفيذ القرار ومنذ مراحله الأولى، وبهذا يكون التقويم بمثابة الاختبار، أو الفحص، لمعرفة التأثيرات التي أنتجها القرار للتماشي مع البرامج والأهداف التي تم التخطيط لها والمراد بلوغها وانجازها.

فالتقويم: "يمثل العملية المنهجية التي يقوم بها صانعوا القرار، ويجري تطبيقها في سبيل تحديد قيمة النتائج المترتبة عن تنفيذه، بحيث ينتج عن هذه العملية التحليلية إثبات صحة البديل من عدمه، وبالتالي إيجاد بديل ثاني عوضا عنه في حالة الفشل"[2].

والشكل رقم (14) يوضح الخطوات المنهجية لتحليل وصنع القرار الاستراتيجي.

(1) الدروبي، سليمان، اتخاذ القرارات والسيطرة على المشكلات والأزمات، دار الأسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2006، ص13.

(2) قنديل، د. أماني، معاير التقيم في علم السياسة، بحث ضمن كتاب تقويم السياسات العامة، تحرير د. عبدالمطلب غانم، القاهرة، مطبعة أطلس، 1989، ص106-107.

الشكل رقم (14)

الخطوات المنهجية لتحليل وصنع القرار الاستراتيجي.

1- تحديد الموقف ودراسته
- دراسه البيئه الخارجيه والداخليه والعوامل النفسيه وفهم الظروف المحيطه وتحديد نوعيه القرار والتجاوز عن الغموض وخلق الاستجابه التنفيذيه

2- تحديد المشكله
- تعريف المشكله وتصنيف المشكله وتحديد الجواب للمشكله وتحليل البيانات

3- تحديد الاهداف
- تحديد سلم الهدف وتعريف الهدف وحدود الهدف وابعاد الهدف

4- جمع المعلومات
- دقه تحديد مصادر المعلومات وتفعيل دور الاستشاره وحسن استخدام المعالجات بالاستفاده من مرحله ثوره المعلومات

5- توليد البديل
- اسلوب دلفي واسلوب بحوث العمليات واسلوب النماذج الرياضيه ومن ثم وضع الحلول وتصور نتائج الحلول

6- اختيار البديل
- مقارنه الحلول باستخدام الاساليب العلميه

7- تنفيذ القرار الاستراتيجي
- اعاده صياغه الدور لتهيئه البيئه الداخليه والخارجيه واختيار الوقت المناسب ووضع خطه لتنفذ التنبؤ بالثكلات المتابعه والمراقبه والتقويم

الشكل من تصميم الباحثين

## المبحث الثالث

## العوامل المؤثرة في عملية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية

تشير الكثير من البحوث النظرية والتطبيقية إلى أن هناك عوامل ذات تأثير في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وركزت أكثر البحوث والدراسات على بعضها وتركت البعض الآخر.

يتصف عصرنا الحاضر بعصر ثورة المعلومات، لما لها من أثر في إدارة المنظمات. وكما هو معلوم أن كل عمل يتخذه الإنسان في سعيه لتبني قرار معين يتعرض لجزء من تلك المشاكل، وأن التخطيط السليم الخاص بأي قرار يقوم على أساس دراسة تلك المشاكل وتأمين المعلومات التي تكشف حقائق المواضيع، وطبيعة المشاكل المطلوب تجاوزها عند صناعة القرار واتخاذه. ولتسليط الضوء على هذا المبحث فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مطاليب: يتضمن المطلب الأول تصنيف القرارات، ويتناول المطلب الثاني أسلوب اتخاذ القرارات، أما المطلب الأخير فيبحث دراسة العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات الاستراتيجية.

### المطلب الأول

### تصنيف القرارات

يختلف تقسيم فقهاء الإدارة العامة للقرارات باختلاف المعيار الذي يعتمد عليه كل منهم في قيامه بهذا التقسيم. فقد يكون المعيار هو مصدر القرار، أو شكل القرار، أو أهمية القرار، وغير ذلك من المعايير.

تصنف القرارات في المنظمات الإدارية إلى خمسة تقسيمات رئيسية، وكما يأتي[1]:

(1) عبد اللـه، عبد الغني بسيوني، أصول علم الإدارة، مصدر سابق، ص292-293.

أولاً: القرارت الأساسية واليومية: تشمل القرارات الأساسية القرارات الاستراتيجية، أو الانشائية ذات الأهمية الكبيرة للمنظمة، وتتعلق بكيانها وتنظيمها وسياستها وأهدافها، وقد يطلق عليها القرارات غير المجدولة. أما القرارات اليومية "الروتينية"، وهي التي تتكرر كثيرا في العمل اليومي للمنظمة، ولا تحتاج إلى تحضير وأبحاث مسبقة، وقد يطلق عليها القرارات المجدولة.

ثانياً: القرارت التنظيمية والشخصية: تتضمن القرارات التنظيمية والتي يصدرها الرئيس الإداري بصفه رسمية كعضو مسؤول عن المنظمة، وتشمل قرارات التعيين أو الترقية. . . . ، أما القرارت الشخصية فهي التي تصدر عن المدير بصفته الشخصية لا صفته التنظيمية، كقرار الرئيس الإداري تقديم استقالته.

ثالثا: القرارات اللائحية والفردية: تصدر القرارات اللائحية في مواجهه فرد، أو أفراد غير محددين بذواتهم، بحيث ينطبق القرار على كل فرد تتوافر فيه الشروط المحدد في القرار طوال مدة سريانه. أما القرارات الفردية فهي التي تصدر في مواجهة فرد أو أفراد محددين بذواتهم وأسمائهم.

رابعا: القرارت المكتوبة والشفوية: تعني القرارات المكتوبة تلك القرارات الإدارية الصادرة بشكل مكتوب لتكون بمثابة مستند رسمي، ولسهولة فهم القرار وتفسيره.

أما الشفوية، وهي القرارات الإدارية الصادرة بشكل شفوي ويعتبر قرارا سليما ومنتجا لجميع آثاره.

خامساً: القرارات الصريحة والضمنية: تصدر القرارات الصريحة من قبل الرئيس الإداري بصورة واضحة ومباشرة. أما القرارات الضمنية وهي تلك القرارات المستخلصة من مسلك الرئيس الإداري، دون التعبير عن صراحته. وهي قرارات إرادية تصدر عن قصد، رغم كونها غير صريحة، ظهرت تقسيمات جديدة في علم الإدارة تشير إلى أن القرارات نوعان[1]:

(1) عبوي، زيد منير، وهشام، سامي محمد، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص79.

(1) القرار السياسي: هو القرار المتعلق بتصميم وتشكيل وتعيين الأهداف، ويرتكز على الشرعية والتراضي ويتسم بالشمولية.

(2) القرار الإداري: هو إفصاح الإدارة عن إرادتها الملزمة بما لها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح, وبقصد إحداث مركز قانوني معين متى كان ذلك ممكنا وجائزا لتحقيق مصلحه عامة، ويقسم إلى عدة أنواع:

أ) من حيث المدى: ويتألف من قرارت تنظيمية وقرارات فردية.

ب) من حيث التكوين: ويتألف من قرارات بسيطة، وقرارات مندمجة.

ج) من حيث أثر رقابه القضاء: ويتألف من قرارات تخضع لرقابة القضاء، وقرارات سيادية.

د) من حيث أثر القرار على الأفراد: يتضمن قرارات ملزمة، وقرارات تقتصر على الإدارة فقط.

تقسيم القرارات بموجب الظروف الصادرة فيها

حدد جون إدير ثلاث فئات ظرفيه عامة للقرار[1]:

أولاً: القرارت الواضحة: وهي قرارات روتينية يمكن التنبوء بها، وتسبب قدرا يسيرا من السخط، أو الصعوبة بالمقارنة مع غيرها.

ثانياً: القرارات الطارئة. وهي القرارات التي تتخذ في حاله الأزمة وبسرعة، وبقليل من الوقت للتفكير، أو الاستشارة.

ثالثا: بقية القرارات الأخرى.

(1) سلمان، سامي تيسير، كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار، مصدر سابق، ص7.

تقسيم القرارات بموجب محتوياتها.

لكن تيدور ريكاردلس يقدم خمسة فئات من القرارات اعتمادا على محتواها وهي[1]:

- أولاً: قرارت ذات إجابة صحيحة واحدة. وهي القرارت التي تحقق بالضبط ما نريده ليس أكثر.
- ثانياً: قرارات تبصرية. وهذه قرارات تأتي على شكل ومضة، وقد لا تكون صحيحة لكن نشعر بأنها صحيحة، وتنطوي على جانبية فنية.
- ثالثا: قرارات عدوانية. هي تلك القرارت التي تسبب مشاكل للأشخاص الآخرين أكثر من المشاكل التي تهدف إلى حلها.
- رابعا: قرارات مؤذية. هي تلك القرارت التي تحتاج إلى شجاعة وإبداع في التنفيذ، إضافة إلى الاستعداد للتعامل مع الأشياء غير المتوقعة.
- خامساً: قرارات غامضة. هي تلك القرارت التي تنطوي على حدود غير واضحة، ولا يمكن التوصل إليها باستخدام الأساليب المنطقية.

تصنيف القرارات من حيث طبيعة عملها ومتخذها وتوفر معلوماتها

تصنف القرارات مع التطورات الحاصلة في عصرنا هذا من حيث طبيعة العمل، وطبيعة متخذ القرار، وتوفر المعلومات وإمكانية البرمجة إلى ما يأتي:

- أولاً: قرارات حسب طبيعة المنظمة: سياسية، إقتصادية، عسكرية، اجتماعية.
- ثانياً: قرارات حسب طبيعة متخذ القرار، وتقسم إلى:

أ) قرارات فردية. وتحدد في الشخص المخول لاتخاذ القرار وفقا للقوانين والصلاحيات الممنوحة ابتداءا من رئيس الدولة نزولا.

ب) قرارات جماعية. وتتخذ من قبل المنظمات والهيئات ومجالس الإدارة. . . .

---

(1) نفس المصدر السابق، ص9.

- ثالثا: قرارت حسب توفر المعلومات. وتقسم إلى:

أ) قرارات في حالة التأكد. وتتخذ في حاله تكامل وتـوافر المعلومـات الكافيـه لمتخـذ القرار.

ب) قرارات في حاله عدم التاكـد. وتتخـذ في حالـة وجـود جهـل واضـح في المعلومـات يحدد عملية اتخاذ القرار ويركز فيها على عملية التنبؤ.

ج) قـرارات المخـاطرة. وتتخـذ في حالـة وجـود ضـبابية في المعلومـات، وهـذه الحالـة متأرجحة بين الحالتين آنفا تزداد خطورة المجازفـة إذا اتجهـت الحالـة باتجـاه عـدم التأكد، وتقل كلما اتجهنا بالاتجاه المعاكس.

- رابعا: قرارات وفقا لامكانية البرمجة. وهي حالتان: مبرمجة وغير مبرمجة.

تتوافق وجهه نظر الباحثين مع وجهات نظر الخـبراء الإداريـين المـذكورين أعـلاه، مع ضرورة إضافة بعض التصنيفات المستحدثة نتيجـة للتطـور الحاصـل عـلى القـرارات، والمنظمات الإدارية بفعل تأثير ثورة المعلومات. حصلت كثير من التطورات على تصنيف القرارات الاستراتيجية، والتي تمثل المرتبة العليا في تصنيف القرارات نتيجه لتطور العلـوم الإدارية للمنظمات، فقد وقع صـنع واتخـاذ هـذه القـرارات عـلى عـاتق القيـادة العليـا للمنظمة، وأخذت عده تصنيفات مختلفة ومن خلال التعريف الذي ذكر آنفا فإن هـذه القـرارات تـدخل في كافـة نشـاطات المنظمـة بـاختلاف أنواعهـا مـن حيـث التنظـيم، والسياسة، والأهداف.

لقد لخص العـلاق القـرارات الاسـتراتيجية عـلى أسـاس الانشـطة التـي تقـوم بهـا المنظمة والمتعلقة بـ: الإنتاج والعمليات، والمبيعات، التمويل، الموارد البشرية[1].

(1) العلاق، بشير، مبادئ الإدارة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 1998، ص70-71.

## المطلب الثاني

## أسلوب اتخاذ القرارات

يتخذ الإنسان في حياته سلسلة من القرارات التي تتفاوت في أهميتها ودرجة تعقيدها وتأثيرها على مستقبله ومستقبل الآخرين، ويخضع القرار لتأثير عدد كبير من المتغيرات الذاتية والموضوعية بما في ذلك المتغيرات التي تتعلق بالدوافع والخصائص الشخصية.

تطرق كثير من الباحثين إلى أساليب مختلفة لاتخاذ القرارات، ولم يجري إعادة صيغتها وفق مرجعيتها، لذا يرى الباحثين ضرورة تقسيم أسلوب اتخاذ القرارات إلى فرعين: يتضمن الفرع الأول الأساليب التقليدية لاتخاذ القرار، وأما الفرع الثاني فيشمل الأساليب العلمية والنموذجية لاتخاذ القرار.

### الفرع الأول

### الأساليب التقليدية لاتخاذ القرار

يتبع المديرون أسلوبا في اتخاذ قرارتهم ناتجا من محصله لعده مصادر. تبدأ من قراءة الكتب الخاصة بالإدارة إلى الممارسة والتجربة الشخصية والاستفادة من خبرة عناصر المنظمة الفاعلين معهم.

تنصب الأساليب التقليدية على "الخبرة والمشاهده والتجربة"[(1)]. وبالتالي يتوقع تعدد المصادر التي تشكل طريقة المدير في اتخاذ القرارات، هي شأن أي فرع من فروع المعرفة، قلما يكون له مصدر واحد فقط. ولكننا نرجح أن يكون للخبرة والمشاهدة والتجربة دور هام على الرغم مما ينقصها من التدقيق والتمحيص العلمي، وسيتم مناقشة الأساليب المذكورة آنفا, وكما يأتي:

أولاً: الخبرة. يستخدم المدير خبرته الناتجة من تعامله مع المشكلات السابقة ليطبقها على المشكلات الآنية المشابهة للمشكلات السابقة. وإن الحلول التي أتبعت

(1) عبدالوهاب، د. علي محمد، اتخاذ القرارات في المملكة العربية السعودية، مصدر سابق، ص27.

أمس يمكن أن تتبع اليوم أيضا. "ويمكن أن تطبـق هـذه في القـرارات الجاريـة المتكـررة، ويكتفي المدير فيها بتطبيق قاعدة أو سياسة تعمل بها منظمته، ولا تتطلب مقارنة بـين البدائل المتاحة من حيث نتيجة كل بديل واختيار واحد منها"[1]. تتواجد عيوب كثيرة في هذا الأسلوب لعدم تطابق المشـاكل القديمـة مـع المشـاكل الحديثـة، ويتطلـب التحليـل وجمع المعلومات من مصادرها الأولية بغرض حل المشكلة القائمة فعلا أفضل بكثير مـن الاعتماد على السياقات القديمة، وقد تشوب خبرة المدير الأخطاء والثغرات.

تتطلب الخبره تنمية المهارات وعدم الركوع لحل واحد، وإجـراء عمليـة التجديـد من خلال إزالة القلق النفسي الذي يساور المدير عند الإقدام لاتخاذ القرار.

وصف فاريلا نهجا للوصـول إلى الـذات، أو إلى تنميـة الخـبرة الشخصـية. ويصـف هـذه الطريقـه بأنهـا متفرعـة مـن نقطـة تلاقـي الاسـتبطان، وعلـم الظـواهر والتقاليـد التأملية. ولكي نصبح أكثر وعيا ونصل إلى تنمية خبرتنا، علينا القيام بثلاثة أمور لكي نصـل إلى القرارات الصحيحة، وهي: " تعليق سير الأمور، إعاده التوجيه، عدم القلق"[2].

تتزايد عملية تطوير الخبرة للوصول إلى منطقة أعمـق في وعـي الإنسـان، وهـذه تتطلب اتخاذ ثلاث خطوات: الانبثاق التام والمراقبة المستمرة، التراجع والتفكير والسماح للمعارف الداخلية بالانبثاق، والتصرف في لحظة الاهتمام بالجديد في حينه"[3].

---

(1) H. Ansoff, " Planning As a Practical Management Tool", in M. Wadia(ed), The Nature and Scope of Management(New York: scott and fores man, 1966), P77

نفس المصدر السابق، ص28.

(2) Excerpted from Brockman, John. The Third Culture: Beyond the Scientific Revolution. New York: Simon& Schuster1995

نقلاً عن ويند، يورام وكروك، كولين، أصول اتخاذ القرارت الإدارية الحاسمة، مصدر سابق، ص353.

(3) Arthur, W. Brain. Interview. " Three Gestures of Becoming Aware" Dialogues on Leadership. 16 April1999.

نفس المصدر السابق، ص353.

تتناغم تلك العملية مع تطبيق تبسيط الأمور والتخلي عن القلق، وهذا مما يزيد من إدراك المدير عن قدومه لاتخاذ القرار.

ثانياً: المشاهدة: تُعدُّ المشاهدة من الأساليب التي يستخدمها المديرون لاتخاذ القرارت بصدد حل مشاكلهم، والتي يحصلون عليها من خلال زملائهم الآخرين أو من منظمات أخرى. تحمل المشاهده نفس عيوب أسلوب التجربة، ولا تتلائم مع مشاكل منظمة وأخرى. وهذا الأسلوب قد يبقي المدير رجلا تقليديا ليس لديه رغبة في تحمل المخاطر والتطور مع الأساليب الجديدة. تتفاوت الثقافات عند المديرين تفاوتا كبيرا بسبب الاختلاف في الإدراك والخلفية الثقافية ونواحي الاهتمام لكل واحد منهم.

ولما "كانت القرارات التي يصنعها الإنسان هي مزيج من التفاعلات المختلفة للجوانب الإنسانية, كالعقلانية والعاطفية والحسية والإدراكية"[1]. فإن التقييد بأسلوب المشاهدة سوف لن ينتج قرار متكاملا، ولن يفي بالغرض المطلوب، ومع تعقيدات البيئة التي يتفاعل معها القرار.

ثالثا: التجربة: يعتبر أسلوب التجربة من الأساليب المهمة التي استخدمت في اتخاذ القرارات في بداية الأعمال وما زال متبعا.

يواجه المديرون مشكلة معينة، فيضعون لها حلا أو مجموعة حلول بعد اخضاعها لتجارب واختبارات ثم تقييمها وبيان إمكانية استخدامها من عدمه لحل المشكلة. "يتبع المديرون في بعض الأحيان خليطا ما بين التجربة والأسلوب العلمي وغير العلمي"[2].

تبرز من أسلوب التجربة الكثير من العيوب تشمل استهلاك الموارد، وفقدان الوقت، وبعثرة جهود صانعي ومتخذي القرار، لكونها لا تأتي بحل جذري للمشكلة، وربما تزيد من تعقيدها وعدم حلها، ولكنها تعطي للشخص القائم بها التعلم من

(1) B. Hodge& Johnson, Management and Organizaional Behavior: Amultidmensional Aproach(New York: J. Wiley, 1970), P338.

د. علي محمد عبدالوهاب، اتخاذ القرارات في المملكة العربية السعودية، مصدر سابق، ص27.

(2) المصدر السابق.

أخطائه لتصحيح قراراته المستقبلية.

تعد عملية "تجنب التسرع في الحكم على هذا النوع من القرار عند البحث عن أمور مهمة أو جديدة إحدى الركائز الأساسية، حتى وإن لم تكن منافعها بادية بشكل فوري"[1].

رابعا: الحدس: يختلف حدس الإنسان عن باقي غرائزه الأساسية، والتي تمثل طبيعة معقدة، وتعبر عن الأثير الأساسي لتطور البشرية. تساهم الغرائز في بناء وتطوير حدسنا وتصوغ تصرفاتنا. ترشد الغرائز الإنسانية كل شخص لتفسير الأمور بسرعة والتصرف وفق متطلبات الموقف، وتعطي إمكانية للعناصر القيادية أن تصنع قراراتها ومعالجة مشاكلها وفق هذا الأسلوب.

تطورت القدرات الحدسية للإنسان مع تطور الثورات العلمية وتأثيرها عليها، ففاقت التفاعل مع الطبيعة أثناء مراقبة عملية اتخاذ القرارت. ولقد أشار داماسيو عند الشروع لحل المشاكل يجري الاختيار والتفكير مسبقا للاحتمالات قبل عرضها إلى عملية المراقبة لكل خيار محتمل. "تُعدُّ عملية الاختيار المسبق للاحتمال والتي تتم عن وعي، أو تكون أكثر استئثارا، مبنية بشكل نموذجي على الحدس حتى مع احتمال أن يكون الخيار النهائي مبنيا على التحليل"[2].

تعد الأحاسيس والعواطف جزء أساسي من طريقة إدراكنا واتخاذنا للقرارات. لكن علينا أن نميل إلى رفض العواطف كجزء من أسس عملية صنع واتخاذ القرار المنطقي. تثير العواطف التقييم الإدراكي لصانع القرار، وتقوده إلى أحاسيس، فتساهم المشاعر في رسم الصورة العامة لتشكل معنا لشيء أو أمر ما.

---

(1) Pomerol, Jean& Romero. Sergio, (2000), Multicriterion decision in Management: Principles and Practice, Kluwer Academi Publishers. In U. S. A. P17.

أعراف عبدالغفار عمر، إدارة المعرفة ودورها في القرارات الاستراتيجية، مصدر سابق، ص48.

(2) العاني، د. مزهر، وجواد، أ. د. شوقي، العملية الإدارية وتقنية المعلومات، مصدر سابق، ص52.

## الفرع الثاني

## الأساليب العلمية والنموذجية لاتخاذ القرار

يعتمد الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار على منهجية موضوعية قوامها التفكير المنطقي غير المتحيز، ويتضمن خطوات علمية محددة تبدأ بتعريف المشكلة وتحديد الهدف وتنتهي بالحل الأمثل.

تجري عملية اتخاذ القرارات بإشراف مؤسسة تتميز بقوتها التنظيمية والفنية والتطور السلوكي لعناصرها. لذا فإن مناقشة الأساليب العلمية ونماذج صنع القرارات في عصر ثورة المعلومات أصبحت الشغل الشاغل للمنظمات الإدارية.

ترتبط عملية صنع واتخاذ القرار مباشرة بواحدة من الحالتين[1]: الأولى أن عملية صنع واتخاذ القرار محفزة للبحث عن أفضل الطرق العلمية الموصلة إلى هدف المنظمة. والثانية أن عملية صنع واتخاذ القرار ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية. ولابد للمنظمات عموما من توجيه عمليات صياغة علمية للأهداف وصناعة القرار، من خلال نظرة كلية شمولية وعالمية حتى تتمكن من أحداث الأمر المطلوب.

يبنى القرار العلمي على نماذج قياسية أو شبه قياسية، ويتم من خلالها تحديد المراحل الخاصة بالمشكلة، وبإشراف هيئة متكاملة من صناع القرار، واستغلال أمثل ومنظم للموارد المتاحه "البشرية والمادية والمعلوماتية"، وعلى ضوء هذا الأسلوب برزت نماذج مختلفة تم امتهانها من قبل المديرين والمعنيين والمفكرين بحقل إدارة الأعمال، ونورد بعضها[2]:

أولاً: نموذج الرشد: يقوم هذا النموذج على فكرة سلوك الإنسان الاقتصادي الرشيد، الذي يتحرى الدقة في الحصول على المعلومات وتشخيص المشكلات وحصر الحلول ثم اختيار بطريقة علمية أكثر عقلانية.

---

(1) عبوي، زيد منير، وهشام، سامي محمد، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، مصدر سابق، ص84.

(2) أبودية، د. سعد، عملية اتخاذ القرارات في سياسة الأردن الخارجية، مصدر سابق، ص15.

ثانياً: نموذج الاكتشاف الذاتي. يعتمد هذا النموذج على فكرة المنظمة العلمية والعملية كنظام رشيد للعمل، ويجب أن يتعايش مع رأي المنظمة كنظام اجتماعي وتراعى فيه الرغبات والعواطف الإنسانية.

ثالثا: النموذج التراكمي المتدرج: يعتمد على البرامج والسياسات والاعتمادات السارية ثم تجري بعض التعديلات على أساس القبول بمشروعية البرامج والسياسات.

رابعا: نموذج المسح المختلط: ويقسم إلى قرارات جوهرية، وقرارات جزئية تدريجية.

خامساً: هنالك مجموعه من القرارات الأخرى التي برزت في علم الإدارة الحديث، وتتضمن ما يأتي[1]:

أ) النموذج العقلاني، ويتضمن سلسلة من الخطوات العلمية التي يعتمدها الأفراد والجماعات وإدارات المنظمات لضمان منطقية وحصافة وعقلانية القرار وفق أسس علمية سليمة ومتينة. يفسح القرار العقلاني المجال أمام صانعه ببلوغ أقصى النهايات للأهداف المنشودة أخذا بنظر الاعتبار المحددات التي قد تعترض تنفيذ القرار.

ب) نموذج العقلانية المقيدة: إن أول من نادى بهذا النموذج هو عالم الإدارة "سيمون" أحد رواد الإدارة المحدثين في النصف الثاني للقرن الماضي بعد سلسلة من الأبحاث في مجال صناعة واتخاذ القرار في المشروعات والمنظمات الاقتصادية، ومن بين المزايا التي ينفرد بها نموذج العقلانية المقيدة، هي في كونه يبرز محددات عقلانية في الفرد، ويعكس صورا من عمليات صناعة القرارات المتعددة خلال ممارسة الأعمال اليومية في منظمة الأعمال، وإن هذا النموذج يعكس ميل الأفراد إلى اختيار البديل الذي يوفر مستوى معين من الرضى.

ج) النموذج السياسي. يحتوي هذا النموذج طريقه صناعة واتخاذ القرار بالشكل والأسلوب الذي يعتمدها المتنفذون من أصحاب المصالح، والقادرين على إحداث

(1) العاني، يوسف شعبان، وجواد، شوقي ناجي، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مصدر سابق، ص53.

التأثير والسيطرة على نشاط قرارات الأفراد الآخرين، أو بعض الأقسام الإدارية في منظمة ما، ويمارس صاحب النفوذ والقوة التأثير والسيطرة على تحديد وإدراك المشكلة واختيار الهدف وتحديد الحلول المناسبة، وتحديد الأفعال والانشطة.

سادساً: هنالك مجموعة من النماذج التي يعتمد عليها صناع القرار في الجانب السياسي وأهمها[1]:

أ) النموذج التحليلي. يقوم هذا النموذج على أساس تحديد المعلومات الشاملة المرتبطة بموضوع صنع القرار، وحصر شامل للبدائل المتاحة أمام صانع القرار، واختيار البديل الذي يحقق أعظم المنافع أو أدنى الخسائر[2].

ب) النموذج التنظيمي. يعتمد هذا النموذج على رؤية معينة للعقل الإنساني وتفاعله مع البيئة، وقدرته على اتخاذ القرارات السريعة والمعقدة في فترة زمنية محدودة للغاية، وتتم عملية صنع القرار فيه على أساس شبه آلي مبرمج على ضوء برنامج تدريبي جرى إتقانه سابقا، والتركيز على المتغيرات المهمة ضمن بيئة هرمية تمتلك اتصالات وتنظيم.

ج) النموذج المعرفي. هي عملية يقوم من خلالها صانع القرار بإسقاط عقائده الذاتية على عملية اتخاذ القرار وهي مستنبطة من النظام العقائدي لصانع القرار.

(1) David Braybrooke and Charles Lindbloom, Strategy of Decision(London: Macmilan, 1963), P. 40

د. سعد ابودية، عملية اتخاذ القرارات في سياسة الأردن الخارجية، مصدرسابق، ص15.

(2) J. D Steinburner, The Cybernetic Theory of Decision(Princeton, N. J: Princeton University Press, 1974), P. 47-87

نفس المصدر السابق، ص18.

سابعاً: تمثل كل المنظمات الرسمية بناء يعتمد بصيغتة الجوهرية على صناعة القرار، يكون فهم عملية صناعة القرار شيء جوهري بالنسبة للأشخاص الذين يدرسون عمليات التغير التنظيمي. ويذهب (هوي ومسكل) في هذا الصدد إلى أن هناك أربعة نماذج يشيع استخدامها في صناعة القرار الإداري هي: (1)

أ) النموذج التقليدي، الذي يفترض أن يكون اتخاذ القرار عملية منطقية تماما.

ب) النموذج الإداري، وهو الذي يبحث عن البدائل المرضية بدلا من البدائل الأمثل.

ج) نموذج التزايد، وهو الذي يفترض أن التغيرات البسيطة تكون أقل عرضة للظهور ضمن الآثار السلبية للمنظمة من التغيرات الضخمة.

د) نموذج القدرة المحدودة، وهو الذي يكون مفيدا في فهم نموذج القرارات الخاصة بمواقف الفوضوية للمنظمة.

## المطلب الثالث

## العوامل المؤثرة في صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي

يعد القرار الاستراتيجي عمل مدروس قامت المنظمة باتخاذه تجاه مجموعة من الأفعال التي لها خصوصيتها، ويؤخذ على ضوء خطة عمل يمكن تصنيف مقوماته الرئيسية إلى ناتج العمل وحصيلة المنتوج. وستكون هناك علاقة بينه وبين البيئة الداخلية والخارجية التي صنعته. ترافق هذه العملية عدة عوامل مؤثرة وكبيرة منها خارجية تشمل محيط المنظمة وخارجها، ومنها داخلية ضمن مؤسسة هيكلية صنع القرار(وحدة صنع القرار واتخاذه)، وتأخذ الطابع النفسي والإنساني والسلوكي.

ولأهمية هذا الموضوع يعتقد الباحثون ضرورة تقسيم المطلب إلى فرعين: يتضمن الفرع الأول مدخلات العوامل الخارجية المؤثرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي، والفرع الثاني يتناول العوامل الداخلية المؤثرة في صنع واتخاذ القرار.

(1) Hoy. w, & Miskel, (Educational administration: Theory, Reseach and Practic)4 th ED. New York, Mc Graw Hill, 1991, P. 25

د. الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، مصدر سابق، ص52.

## الفرع الأول

## العوامل الخارجية المؤثرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي

يتطلب من صانع القرار الاستراتيجي قبل الشروع في عملية صنعه واتخاذه دراسة العوامل الخارجية المؤثرة فيه. سبق وأشرنا أثناء تحليلنا لصناعة القرار الاستراتيجي ضرورة تحديد فقرة الموقف، واعتبارها من النقاط الجوهرية الواجب الأخذ بها عند الإقدام لصناعة القرار، لكي تكون الصورة واضحة لدى وحدة صنع القرار، ومعرفة كافة التحديدات الخارجية بخصوص صنعه وتنفيذه.

تتألف مدخلات العوامل الخارجية المؤثرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي مما يأتي[1]:

أولاً: النظام الدولي: تتطلب الظروف من صانع القرار دراسة النظام الدولي الذي يعيش فيه ومعرفة شكله، هل هو أحادي القطب، أو ثنائي القطب، أو عام. وعند النظر إلى وضعنا الحالي نجد أن القطبية الواحدة هي المسيطرة على العالم، ونعني بها الولايات المتحدة الأمريكية.

تستوجب الضرورة الأخذ بالحسبان تأثير القرار على الدول المتنفذة في، العالم هل هو سلبي أم إيجابي؟ . هل هناك قوة داعمة له؟ "ينبغي على صانع القرار أو متخذه في عصرنا الحالي عدم اتخاذ القرار تبعا إلى ما جاء بالنظريات، بل يقوم باتخاذه طبقا للمصلحة"[2]. و"تُعدُّ المواضيع الدولية مجال تفجر وتكشف عن جميع الحقوق السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وعن التاريخ والجغرافية"[3].

تلعب المنظمات الدولية دورا رئيسيا في التأثير على القرار، وخاصة في عصرنا الراهن. والذي يتضمن الكثير من القوانين التي سمتها الأمم المتحدة تتعلق بحقوق

(1) أبودية، د. سعد، عملية اتخاذ القرارات في سياسة الأردن الخارجية، مصدر سابق، ص154-161.
(2) الزعبي، موسى، الجيوسياسية والعلاقات الدولية، منشورات وزارة الثقافة السورية، دمشق، 2004، ص12 وما بعدها.
(3) نفس المصدر السابق.

الإنسان، ومنظمات المجتمع المدني. يمكن أن تأخذ هذه القوانين إطارا سياسيا إيجابيـاً أو سلبياً باتجاه القرار. يظهر هناك نفوذ لـدول عظمـى عـلى هـذه المنظمـة الدوليـة، مـما يساعدها إلى تحقيق مكاسب في الدولة التي اتخذت القرار، وحتـى التـدخل في شـؤونها بموجب القوانين الدوليـة، لا سـيما وأن المـادة (6) مـن مبـادى القـانون الـدولي الخـاص بعلاقات الصداقة والتعاون بين الدول الذي تبنته الأمم المتحدة في اكتـوبر 1970، والتـي تشير إلى أن "كل دولة ملزمة بتنفيذ التزاماتها الدوليـة بشـكل كامـل وبنزاهـة والعـيش بسلام مع باقي الدول"[1]. لذا فإن القرار واتخاذه سيبقى مقيـدا أو محـددا ضـمن هـذه المادة فيماإ ذا لم تتحقق منافع فيه لأقطاب النظام الدولي.

ثانياً: النظام الاقليمي: يعتبر النظام الاقليمي من الأمـور الواجـب دراسـتها بمـا لـه من تأثير إيجابي، أو سلبي على القرار. فعلى سبيل المثال القرار السياسي والعسكري الذي اتخذته الدولتان العربيتان سـورية ومصر بـإعلان حـرب 6 تشريـن الأول 1973 كـان لـه صدى إيجابي في النظام العربي والإقليمي والإسلامي، لذا نجد كل الدول العربيـة وغالبيـة الدول الإسلامية والإقليمية ساندت القرار. بينما نجـد عـلى العكـس عنـد قيـام الولايـات المتحدة الأمريكية وحلفائها بغزو العراق عام 2003، لم تؤيد من قبـل النظـام الاقليمـي, بعكس ما حصل في عام 1991، أثناء حرب الخلـيج الثانيـة. "يجـب تحديـد بـؤرة قيـادة النظام الإقليمي والجهات المـؤثرة فيـه عنـد الاقـدام لتخطـيط والشروع لصـناعة القـرار واتخاذه"[2].

ثالثا: الرأي العام الدولي: يتضـمن الـراي العـام الـدولي شـعوب الـدول المـؤثرة في سياسة دولها الخارجية والعالمية، ونظرا لما تتمتع بـه تلـك الشـعوب مـن حريـة وتقـدم تستيطيع أن تؤثرفي سياسة بلدانها، وقد تدفع باتجاه القرار سلبا، أو إيجابا.

يكون الـرأي العـام الـدولي غـير ثابـت، ويظهـر فيـه موقـف مـزدوج عـلى الـدوام. وتوجد في الموقف مصلحة عظيمـة، واغـراء عـلى المسـتويين الـدولي والاقليمـي ينـتج عنـه اتجاه مجال يبدو معقدا بل غير قابل للفهم. "لذا يتطلب فهم العالم في خطوطه العريضـة

(1) الصديقي، سعيد، العولمة وآفاق المستقبل في الوطن العربي، مصدر سابق، ص81-99.

(2) أبودية، د. سعد، عملية اتخاذ القرارات في سياسة الأردن الخارجية، مصدر سابق، ص 156.

عند الشروع بصنع واتخاذ القرار والقيام بالواجبات اتجاه المجتمع الدولي"[1].

رابعا: الإعلام والدعاية النفسية العالمية: يمثل الإعـلان والدعايـة النفسـية العالميـة روح عصر ثورة المعلومات الذي نعيش فيه، ويشمل كل أشـكال الاتصـال بكـل وسـائلها المطبوعة والمسموعة والمرئية، وتقـوم بنقـل الأنبـاء والأفكـار بـين الأمـم والشـعوب عـبر الحدود الاقليمية والدوليـة. ويعنـي نفـوذ اعـلام اقطـاب النظـام السـياسي الـدولي بكـل مضامينها، فهو اعلان يتميز بتقدم وسائله التقنية، ومؤهل لكل التطورات المستقبلية.

" يتطلب من صانع ومتخذ القرار أن يضع بالحسبان هـذا العامـل القـوي والمهـم لأنه سلطة تقنية معقدة، تفرض سلطانها رغم إرداة صانع القرار ومتخذه"[2].

الفرع الثاني

العوامل الداخلية المؤثرة في صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي

يعتمد صانعي القرارات على منهجية تحليلية في صنع قراراتهم، وتُعدُّ من الأمـور المهمة في دراسـة علاقـات المنظمـة مـع بيئتهـا الخارجيـة، وتهـتم بتحليـل كـل العوامـل والمؤثرات وبضمنها العوامل الداخلية.

تمثل العوامل الداخلية "خصائص وحدة اتخاذ القرار، والبنيـان الحكـومي الأشـمل والعوامل والمتغيرات الموضوعية والمعنوية والاجتماعية"[3].

يمكن تقسيم مدخلات العوامل الداخلية إلى قسمين:

أولاً: العوامل الإنسانية والسلوكية المرافقة في عملية صنع القـرار داخـل المنظمـة، ويمكن إجمالها بما يأتي[4]:

---

(1) الزعبي، موسى، الجيو السياسية والعلاقات الدولية، مصدر سابق، ص13 وما بعدها.

(2) طوالبة، د. حسن، في الإعلام والدعاية والحرب النفسية، مصدر سابق، ص350.

(3) الخزرجي، د. ثامر كامل، العلاقات السياسية الدولية واستراتيجية ذات الازمـات، مصـدر سـابق، ص95.

(4) عبدالـلـه، د. محمد بسيوني، علم الإدارة، مصدر سابق، ص299-303.

أ. العوامل النفسية والشخصية: تتعلـق هـذه العوامـل بالدرجـة الأولى بالشـخص المتخذ القرار وبوحدة صنع القـرار، والتـي تمثـل مجموعـة مـن المستشـارين والمعـاونين والمرؤسين الذين يساهمون مع متخذ القـرار في التحضـير والدراسـة والمقارنـة والتحليـل الخاصة بالقرارات.

يعد الجانب النفسي هو المتحكم في سلوك الفرد الصـانع والمتخـذ للقـرار، ويؤكـد (سنايدر) أن صانع القرار في اتخاذه لقرارته داخل وحدة اتخاذ القـرار لا يتـاثر في كيفيـة إدراكه للموقف فحسب، وإنمـا بمتغـيرات مؤسسـاتية تشـمل: الاختصـاص، والاتصـالات، وتمثل أنماط تفاعل صناع القـرار مـع بعضـهم داخـل وحـدة اتخـاذ القـرار، والمعلومـات والدافعية، والتي تبين سبل نقل المعلومـات إلـيهم مـن خارجهـا، وأخـيرا ربـط الدافعيـة للأهداف التي تسعى وحدة اتخـاذ القـرار إلى انجازهـا بـالحوافز النفسـية والاجتماعيـة الخاصة والعامة المؤثرة في سلوك أعضائها. وبمعنى آخر فإن بيئة صنع القرار تؤثر وتتـأثر بسلوك صانعي القرار. تتشعب الجوانب النفسية إلى بواعث نفسية لـدى متخـذ القـرار وإلى المحـيط النفسـاني المتصـل بـه، وأثـره في عمليـة اختيـار القـرار مـن بـين البـدائل المطروحـة، واخـير ا دور التنظـيم في تكـوين هـذا المحـيط النفسـاني ومقـدار السـلطة الممنوحة له. فإذا كان تأثير العوامل إيجابيا سيصل سلوك متخذ القرار إلى مسـتوى كبـير من السلامة والمنطـق، وإذا كـان سـلبا فهـذا يعنـي أن الخلـل وعـدم الرشـد سـيكون في الغالب على القرارات الصادرة.

ب. توقيـت اتخـاذ القـرار: يمثـل عامـل الـزمن أهميـة خاصـة في عمليـة اتخـاذ القرارات، ولهذة الأهمية جوانب متعددة. فمن ناحية يشكل توقيت اكتشـاف المشـكلة وتحديـدها بدقـة ودراسـتها وجمـع البيانـات والاحصـائيات، والمعلومـات المتعلقـة بهـا، وتحديـد الحلـول الممكنـة وإجـراءا الدراسـات الخاصـة بهـا أمـرا ضروريـا. وذلـك حتـى لايستغرق الأمر وقتا طويلا. ومـن ناحيـة أخـرى تـبرز أهميـة الـزمن في حـل المشـكلات العاجلة التي تواجه وحدة صنع واتخاذ القـرار وحلهـا. يعتـبر اتخـاذ التوقيـت المناسـب لاعلان القرار من مدير المنظمة أمرا ضروريا، ويجب أن يختار له وقتا مناسبا ومؤثرة.

ج. المشاركة في اتخاذ القرارات: إن مشاركة المستشـاريين وأعضـاء المنظمـة ضـمن وحدة صنع القرار له مزايا وفوائـد عديـدة، تتمثـل مـن ناحيـة في شـعورهم بـأهميتهم داخل المنظمة وخاصة بعد تطبيق القرارات ونجاحهـا، ومـن ناحيـة أخـرى فـإن اشـتراك الفئات المتخصصة من العاملين في وحدة صـنع القـرار يشـكل ضـمان لتنفيـذ واجبـاتهم بشكل دقيق وسليم، اذ سيتحمسون لها ويعملون عـلى نجـاح تطبيقهـا, مـما يـؤدي إلى رفع درجة الكفاءة في العمل.

ويحدد الدكتور عبدالفتاح "مزايا المشاركة لاتخاذ القـرارات ضـمن وحـدة اتخـاذ القرر في الشعور بالأهمية من جانب أعضاء التنظيم، وتقبل التغيير دون تردد أو تحفظ، وسـهولة توجيـه الآخـرين، وتحسـين كفـاءة العمـل، وتحسـين نوعيـة القـرار وثباتـه ونجاحه"[1].

د. هنالك بعض العوامل المتعلقة بالجانب الشخصي والفنـي والبيئـة, وتشـمل مـا يأتي:

1) جمع المعلومات وأنواع البيانات المطلوبة وطرق معالجتها.
2) استخدام الطرق الرياضية الحديثـة الناتجـة مـن ثـورة المعلومـات والحاسـبات في تحليل البيانات واشتقاق المؤثرات.
3) العوامل الشخصية لوحدة صنع واتخاذ القرار والبيئة التي تؤثر بعملها.
4) الأهداف الاستراتيجية التي ينبغي تحقيقها.
5) عوامل البيئة الداخلية التي تؤثر في صنع القرار وبشكل مباشر[2]:

أ. حجم المنظمة ومدى انتشارها الجغرافي وتأثيرها.

ب. الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية.

ج. العلاقات التنظيمية بين الأفراد، الاقسام، الإدارة.

د. القوانين واللوائح في المنظمة.

---

(1) عبدالفتاح، د. محمد سعيد، الإدارة العامة، مصدر سابق، ص233.
(2) عمر، أعراف عبدالغفار، إدارة المعرفة ودورها في القرارات الاستراتيجية، مصدر سابق، ص47.

هـ. مدى وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.

ثانياً: عوامل البيئة الخارجية: وهي العوامل التي تؤثر في عملية صنع واتخاذ القرار في الدولة القائمة باتخاذه، وتشمل ما يأتي:

أ. العوامل السياسية: وهي الإمكانات الذاتية للدولة والدينامية السياسية لحركة مجتمعها وتأثيراتها في صنع واتخاذ القرار[1]. ويشمل العامل السياسي ما يأتي[2]:

1) الإطار الدستوري والقانوني لعملية صنع واتخاذ القرار. وهذا يتحدد بمكونات سلطة الدولة (التشريعية، والتنفيذية، والقضائية).

2) القيادة والنخبة الصانعة للقرار (شخصية القيادة، خبرتها، طموحها).

3) القوى المؤثرة الأخرى في عملية صنع القرار (الأحزاب، جماعات المصالح، النقابات، رجال الأعمال ومؤسساتهم، النقابات المهنية، المؤسسة العسكرية، المؤسسة الدينية، الرأي العام ووسائل الإعلام)[3].

ب. العامل الاقتصادي: يؤثر العامل الاقتصادي تأثيرا مهما، وهو عامل دفع في خيارات صناع القرار لتنفذه في معظم سياسات المنظمة التي تتطلب توافر الموارد الاقتصادية ووسائل استغلالها، ولا يمكن تجزئة العامل الاقتصادي عن العامل السياسي الذي تحتله الدولة في النظام السياسي الدولي الحالي في عالم اليوم[4]. وأهم مقوماته:

1) مصادر الثروة الطبيعية مثل النفط والحديد والفوسفات وغيرها.

2) مصادر الثروة الصناعية والتي تشمل عوامل الإنتاج الرئيسية لاقتصاد المجتمع

---

(1) الرمضاني، د. مازن، عملية اتخاذ القرار السياسي الخارجي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد2، المجلد2، بغداد، 1979، ص129.

(2) معوض، د. جلال عبدالله، صناعة القرار في تركيا والعلاقات العربية التركية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1998. ص24.

(3) نفس المصدر السابق.

(4) الرمضاني، د. مازن، السياسة الخارجية، دراسة نظرية، مصدر سابق، ص166.

الصناعي.

3) مصادر الثروة المعرفية (المعلومات). والتي تشمل ثورة المعلومات والتكنولوجيا والاتصال المساهمة في تطوير الإنتاجية وتخفيض المخزون والاقتصاد في الطاقة والمواد الأولية.

4) العوامل المتعلقة بالركود والرخاء الاقتصادي.

ج. العامل الثقافي: تعبر الثقافة أسلوب الحياة الذي يميز مجتمع ما عن غيره من المجتمعات، "وهي تشتمل: المعرفة، والعقيدة، والفن، والأخلاق، والقانون، والعرف، والحضارة، والثقافة السياسية، والإعلام، وغيرها من القدرات والعادات التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع"[1]. وتُعدُّ من العوامل المهمة المؤثرة على جميع أنماط السلوك المكتسبة لصانع ومتخذ القرار، وتعكس علاقة الإنسان بالمادة، أو علاقته بغيره من البشر، أو علاقته بالأفكار أو الرموز، مما ترفع من خبرته وتصنع له قيمة عليا لها نتائج إيجابية على صنع القرار.

د. العامل الاجتماعي: يعتبر العامل الاجتماعي من أهم العوامل الرئيسية لما يحتويه من عوامل وقيم مؤثرة على سلوك صانعي ومتخذي القرار وأهم مقوماته[2]:

1) القيم السائدة.
2) تكامل الشخصية.
3) دور الجماعة ومكانتها.
4) درجة تطور المجتمع.

هـ العامل العسكري: يشمل العامل العسكري قدرة الدولة على الدفاع عن امنها.

ومصالحها القومية من خلال خوض الحروب، وردع الدول الأخرى من القيام بأعمال تمس أمنها ومصالحها القومية. وتشمل مقوماتها:

(1) الجوهري، د. عبدالهادي، أصول علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1986، ص171.
(2) ذياب، د. فوزية، القيم والعادات الاجتماعية، دار الكاتب العربي، القاهرة، 1966، ص33.

1) القدرة العسكرية.

2) حجم القوات المسلحة.

3) مقومات التفوق العسكري.

و. العامل الجغرافي: يؤثر الوضع الجغرافي للدولة على قراراتها بشكلين: الأول هو التأثير المباشر في نوعية ومدى الخيار المتاح لصانع القرار في مجال صياغته على الصعيد الخارجي، وأما الثاني فهو التأثير غير المباشر الذي يدخل في عناصر قوة الدولة التي تؤثر بدورها في قدرة صناع القرار على تنفيذ قرارتهم، بالإضافة إلى تأثيرها على المركز الدولي للدولة(1). ويمكن إجمال تأثير هذا العامل على سياسة الدولة من خلال ثلاث عناصر رئيسية:

1) حجم الدولة.

2) موقع الدولة.

3) الحدود الدولية.

وتأسيسا على ما ورد آنفا يحدد الباحثون ثلاث مستويات من العوامل المؤثرة على صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي، ونجملها بما يأتي:

أ. المستوى الأول: ويشمل عوامل البيئة الخارجية والمتمثلة بالنظام الدولي، والاقليمي، والدول المحيطة، والتكتلات السياسية، والاقتصادية، والأحلاف العسكرية، والمنظمات الدولية.

ب. المستوى الثاني: ويشمل العوامل المؤثرة على القرار بمستوى الدولة، ويتضمن الإطار الدستوري، والفكر السياسي للدولة، والأطراف السياسية المعنية بالقرار، والمتمثلة بالأجهزة التشريعية والتنفيذية والقضائية، والأحزاب، وجماعة المصالح، والرأي العام، والإعلام.

ج. المستوى الثالث: ويشمل العوامل المؤثرة على صنع القرار ضمن هيكلية وحدة صنع

---

(1) شكارة، د. نادية ضياء، اتخاذ القرار في الأزمة الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، 1996، ص89-92

القرار، ويتضمن الإمكانيات والموارد، والطرق الحديثة لاستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، والمعلومات المتاحة، والظروف العامة المحيطة بالمشكلة والأهداف، والخصائص السلوكية والتأثيرات النفسية لصناع ومتخذي القرار وعناصر المنظمة.

الملحق (أ) الخاص بمصطلحات المعلومات

| ت | المصطلح | التعريف |
|---|---|---|
| 1 | المعرفة | هي عبارة عن معلومات بالإضافة إلى الروابط السببية التي تساعد في إيجاد معنى للمعلومات, وتتولى إدارة المعرفة تفصيل هذه الروابط, فهي تعني مزيد من الخبرات والمعلومات الجديدة المتضمنة في المنظمة والمجتمع. [1] |
| 2 | الاستخبارات | إنها نتائج جمع, تقييم, تحليل, توحيد وتفسير المعلومات المتعلقة بناحية واحدة, أو أكثر عن العدو، والتي لها أهمية مباشرة أو محتملة للخطط والعمليات العسكرية. |
| 3 | نظم المعلومات | هي التنظيمات والإجراءات والقواعد والمبادىء العملية لتشغيل البيانات والتي تختص بتجميع البيانات, وتشغيلها, وتخزينها, وتقديمها في صور متعددة طبقا للموقف واحتياجه ومستوى المنظمة. [2] |
| 4 | تكنولوجيا المعلومات | وهي الثورة التي اشتركت مع ثورة المعلومات، وهو مفهوم يشير إلى مدى واسع من المواد والقدرات التي تستخدم لإنتاج وخزن وبث واسترجاع المعلومات أمام مكوناتها الثلاثة, فهي الحواسيب, وشبكات الاتصال, والمعرفة الفنية اللازمة. |
| 5 | علم دراسة المعلومات | مصطلحان علميان يستخدمان في أوروبا وأمريكا تعبيرا عن البنية الأساسية لدراسة خصائص المعلومات، والتي تحتوي على نظريات الاتصال والشبكات الدولية. علم خليط من دراسة المعلومات وتقنية الحواسيب والشبكات والاتصالات, ويهتم بدراسة خصائص وسلوك المعلومات, وتكثيفها, وبثها, واسترجاعها, وتخزينها, واستخدامها في مختلف المجالات العلمية |

(1) د. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مصدر سابق، ص 14.

(2) سعد غالب ياسين، المعلوماتية وإدارة المعرفة. . . رؤية استراتيجية عربية, مصدر سابق ص 102.

| | | |
|---|---|---|
| 6 | شبكة المعلومات | هي عبارة عن شبكة تحتوي عن معلومات لمختلف المجالات السياسية والاقتصادية والعلمية والعسكرية. . . الهدف منها جعل المستخدمين المتعددين يستخدمون هذه المعلومات من خلال ربط أجهزة الحواسيب فيما بينها لتكوين شبكة معلومات. |
| 7 | مخزن المعلومات | أي مخزون ورقي أو آلي يقوم بتخزين, وحفظ البيانات والمعلومات والملفات ومقتنيات أوعية المعلومات الأخرى. مثل أشرطة الأفلام المصغرة, وأشرطة الفيديو, وعادة يحفظ لهذا المخزن المقتنيات القديمة التي لا تستخدم كثيرا من قبل المستفيدين. |
| 8 | التوثيق | هو فن استخدام المعلومات المتخصصة لمؤسسات الدولة, وذلك عن طريق تقديمها واستنساخها ونشرها وجمعها وتخزينها وتحليلها تحليلا موضوعيا وتنظيمها واسترجاعها. وهي مجموعة من العمليات والأساليب الفنية اللازمة لتوفير أقصى استخدام ممكن للمعلومات المنشورة في المطبوعات العلمية والقومية منها والعالمية، حتى لا ينفق الوقت والجهد والمال على بحوث سبق القيام بها في مكان ما على وجه الأرض وفق احتياجات المنظمات والعلماء والباحثين. (1) |
| 9 | المعلوماتية | هو اصطلاح يتضمن ثلاثة مفاهيم هي: البيانات, والمعلومات, والمعلوماتية, فالبيانات هي الشكل الخام للمعلومات التي تتعامل مع الحاسوب, والمعلومة هي البيانات المدركة من قبل كائن بشري, أما المعلوماتية وهي تسمية لاتينية المصدر, فتعني أتمتة المعلومات وبديلها في مجتمعات الأنجلو ساكسونية (تقانة المعلومات) والغاية من الاصطلاحين واحدة. |
| 10 | الصراع المعلوماتي | هو الشكل الأساسي للصراع في الحرب المعلوماتية ويتلخص في الاستخدام المنظم من قبل الطرفين المتحاربين لقوى خاصة ووسائط وطرق التأثير المعلوماتي وتنفيذ الحماية من مثل هذا التأثير من أجل كسب التفوق المعلوماتي وإلحاق الاضرار الاقتصادية والسياسية والعسكرية وغيرها للخصم. |

(1) نسيبة عبد الرحمن كحيلة، مدخل إلى علم المعلومات, دار المجمع العلمي, 1979, ص20.

| 11 | الأمن المعلوماتي | هو مجموعة من الاجرارات المتخذة لحماية الوسط المعلوماتي للفرد, أو للمجتمع, أو للدولة, أو للمنظمة, أو للشركة الخاصة التي تؤمن مقاومة ومنع تلافي عواقب التأثير المعلوماتي – النفسي والمعلوماتي – الفني والمعلوماتي. |
|---|---|---|
| 12 | المجال المعلوماتي | هو مجال انتشار المعلومات والبحث عنها وتلقيها, وتوليدها, ومعالجتها, واستخدامها وإرسالها. |
| 13 | وكالة المعلومات | هو تعبير عن منشأة أو مؤسسة محلية تعمل في مجال المعلومات هدفها تقديم المعلومات المختلفة للمستفيدين محليا من خلال حصول على وكالة أو وكالات أخرى غير محلية تعمل في المجال نفسه لإنجاز خدمة سريعة مقابل حصولها على مكسب مادي. وقد عرفها قاموس المصطلحات العسكرية: بأنها منظمة تقوم بالسيطرة ولها تماس بالمصادر، وتحصل على المعلومات. |
| 14 | مصادر المعلومات | هو شخص أو الشيء أو المصدر الفني الذي يمكن استخلاص المعلومات عنه. |
| 15 | مركز المعلومات | هو قسم معلومات في هيئة أو وزارة أو مؤسسة أو شركة يقوم بتغذية معلومات استرجاعية لأفرادها من خلال تزويدها بالوثائق, والتقارير, والبحوث, والكتب, والمعلومات الضرورية، وعادة يعمل في مركز المعلومات اختصاصيون للمكاتب والمعلومات بالإضافة إلى الفنيين والمهندسين والمبرمجين في مجال الحاسوب وهندسة برامجه. |
| 16 | قناة المعلومات | هو الممر الذي يسمح بمرور المعلومات من خلال نظم الاتصالات والشبكات المختلفة مثل الهاتف, المودم, القمر الصناعي. . . . وهي القناة التي تسمح ببث وإرسال واستقبال البيانات والمعلومات بين أجهزة الحواسيب من خلال المنافذ وأجهزة الاتصال. |
| 17 | تغذية المعلومات | هو عملية تغذي معلومات لملف أو برنامج يحتوي على بيانات ومعلومات مختزنة في جهاز الكمبيوتر من خلال مراجعة خطواته المنطقية. يجري تجهيز المعلومات عن طريق الشخص المسؤول لإجابة سؤال المستفيد والباحث عن معلومة محددة, أو |

| | | |
|---|---|---|
| | | تغذيـة جهـة مـن الجهـات في مؤسســة أو وزارة أو شركـة بالبيانـات والمعلومـات الألكترونيـة المطلوبـة مـن خـلال الاتصـال المبـاشر بالشـبكات أو عـبر المطبوعـات والتقـارير الورقية. |
| 18 | الطريق السريع للمعلومات | هو مصطلح يشير إلى بناء البنية الأساسية لمشـاركة تبـادل المعلومـات بـين جميـع الأجهـزة المرتبطـة بعضـها بـبعض باستخدام التقنية الحديثة من خلال المنظومـة الواحـدة في عملية الاتصال الكوني. |
| 19 | أدوات المعلومات | مصطلح حديث يعني استخدام أدوات المعلومات الحديثة مثـل الحاسـوب, الصـوت, الراسـمة, الصـورة. . . كوسـائل تطويرية وآفاق إبداعية جديدة لمعلومات الطريق السريـع التي أصبحت التقنية الرئيسية بالنسبة للمخترعـين في هـذا المجال. |
| 20 | مدير المعلومات | هو الشخص الـذي يـدير القسـم الحـاوي عـلى معلومـات متنوعة, مثل قسم شبكة قواعد البيانات, شبكة الحاسوب. . . يهـدف إلى تحمـل مسـؤولية هـذا القسـم مـن الناحيـة الإدارية والمالية والتنظيمية لمقابلة احتياجات هذا القسم. |
| 21 | الأرشيف | مجموعة مـن الوثـائق العامـة المتعلقـة بـأعمال أي جهـاز اداري. . جهـة حكوميـة, أو مؤسسـة, أو شركـة أو فـرد. . . والتي انتهى العمل منها، وهي تحفظ بطرق خاصة لغـرض صيانتها أو المحافظة عليها بحيث يمكن الرجوع إليهـا عنـد الحاجة. |

الملحق (ب)

رأي العلماء والباحثين لخطوات الأسلوب العلمي التحليلي لصنع واتخاذ القرارات

| ت | الكاتب | السنة | خطوات الأسلوب العلمي لصنع واتخاذ القرار |
|---|---|---|---|
| 1 | د. إبراهيم درويش | 1988 | 1. تكوين المشكلة.<br>2. إيضاح المشكلة ومعالجتها. |
| 2 | د. محمد سعيد عبد الفتاح | 1971 | 1. تحديد المشكلة.<br>2. تحديد الطرق والحلول البديلة.<br>3. اختيار الطريق والبديل. |
| 3 | د. عبد الغني بسيوني عبد اللـه | 1984 | 1. تحديد المشكلة.<br>2. تعيين الحلول البديلة.<br>3. اختيار أفضل البدائل. |
| 4 | د. أحمد صقر عاشور | 1979 | 1. تحديد المشكلة والهدف.<br>2. تحليل المشكلة.<br>3. تحديد البديل.<br>4. متابعة التنفيذ. |
| 5 | د. أحمد رشيد | 1987 | 1. تحديد المشكلة.<br>2. جمع المعلومات.<br>3. تحديد البدائل.<br>4. اختيار البديل الأفضل.<br>5. اتخاذ القرار. |
| 6 | د. حمدي أمين عبد الهادي | 1984 | 1. تقرير المشكلة.<br>2. جمع المعلومات.<br>3. الترتيب والتحليل.<br>4. تحديد الوسائل.<br>5. قائمة بالبدائل.<br>6. تقييم البديل.<br>7. القرار. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | 8. التنفيذ.<br>9. المتابعة. |
| 7 | د. فهمي خليفة الفهداوي | 2001 | 1. تحديد المشكلة.<br>2. جمع المعلومات.<br>3. ترشيح البدائل.<br>4. اختيار البديل الأفضل.<br>5. تجربة البديل.<br>6. التنفيذ الفعلي للبديل.<br>7. المتابعة ورقابة التنفيذ.<br>8. تقويم النتائج. |
| 8 | د. ثامر كامل الخزرجي | 2005 | 1. تحديد الموقف.<br>2. تحديد الهدف.<br>3. جمع المعلومات.<br>4. صياغة القرار. |
| 9 | د. علي محمد عبد الوهاب | 1979 | 1. تشخيص المشكلة.<br>2. تحليل المشكلة.<br>3. تحليل الحلول.<br>4. اختيار الحل.<br>5. تقييم شامل.<br>6. الإعداد والمتابعة. |
| 10 | د. سامي تيسير سلمان | 1998 | 1. تحديد المشكلة.<br>2. توليد البدائل.<br>3. حذف البدائل غير المناسبة. |
| 11 | سيمون | 1961 | 1. تحديد المشكلة.<br>2. جمع المعلومات.<br>3. تحليلها وتحديد البدائل.<br>4. مقارنة البدائل.<br>5. اختيار البديل الأنسب. |
| 12 | دركر | 1965 | 1. تعريف المشكلة<br>أ. تصنيفها |

| | | | ب. جمع الحقائق عنها<br>2. وضع الحلول البديلة.<br>3. إيجاد الحل الأمثل. |
|---|---|---|---|
| 13 | كبنر وتريجو | 1965 | 1. تحديد الأهداف.<br>2. مقارنة البدائل.<br>3. اختيار قرار مؤقت للتحقق من النتائج والمضاعفات.<br>4. اختيار البديل.<br>5. المتابعة.<br>6. التنبؤ بالمشكلات المتوقعة، واتبـــاع نفـــس الخطـــوات لعلاجها. |
| 14 | نيجرو | 1965 | 1. رؤية المشكلة.<br>2. تصنيفها وتحليلها.<br>3. فحص الإمكانات.<br>4. وضع البدائل.<br>5. تقييم البدائل.<br>6. اتخاذ القرار.<br>7. تنفيذ القرار.<br>8. المتابعة. |
| 15 | نيومان وسمر | 1973 | 1. تشخيص المشكلة.<br>2. تحليـــــل المعلومـــــات وأسباب المشكلة.<br>3. إيجاد بدائل الحل.<br>4. تحليل ومقارنة البدائل.<br>5. اختيار البديل. |
| 16 | هودج وجونسون | 1970 | 1. تعريف المشكلة.<br>2. وضع الفروض.<br>3. جمع البيانات.<br>4. وضع الحلول.<br>5. اختبار الحل المقترح. |

| | | | 6. اختيار الحل النهائي. |
|---|---|---|---|
| 17 | هيلبرونر | 1972 | 1. جمـــع المعلومـــات وتنظيمهـا (عـن الأهـداف والبدائل والحلول ).<br>2. الإحساس بالمشكلة.<br>3. اختيار وقت القرار.<br>4. الإعداد للتنفيذ.<br>5. مرونة القرار وتعديله إذا لزم الأمر واستشارة الآخرين.<br>6. اتخـاذ القـرار والشـجاعة المناسبة لاتخاذه. |
| 18 | مايكل وجونز | 1973 | 1. تعريف المشكلة.<br>2. تشخيص المشكلة.<br>3. البحث عن المعلومات.<br>4. وضع البدائل.<br>5. اختيـار البـديل المناسـب, التنفيذ والرقابة. |
| 19 | افرد | 1975 | 1. الاحتكاك بالبيئة وتحسس الموقف كله.<br>2. تشخيص الموقف وتعريف المشكلة.<br>3. إيجاد الحلول البديلة.<br>4. تحليل ومقارنة البدائل.<br>5. اختيار خطة محددة.<br>6. تنفيذ الخطة.<br>7. الرقابة على الانحرافات. |
| 20 | هكس وجولييت | 1975 | 1. تحديد معـايير الأداء - في إطار أهداف المنظمة.<br>2. التعرف على المشكلة.<br>3. بحث البدائل. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | 4. اتخاذ القرار.<br>5. اختبار القرار.<br>6. المتابعة ومقارنـة النتـائج والعلاج. |
| 21 | د. كريفث | 1971 | 1. تحديد المشكلة.<br>2. تحليل المشكلة.<br>3. وضع معايير للحكم.<br>4. جمع البيانات.<br>5. اختيار الحل المفضل.<br>6. التنفيذ. |
| 22 | برنارد جورناي عن أحمد رشيد | -------- | 1. اقتراح المشروعات.<br>2. العرض الأولي.<br>3. مواجهة البدائل.<br>4. القرار. |

القرآن الكريم.

المراجع :

- طالب، محمد سعيد: الدين والدولة، الدولة العربيـة الإسـلامية، الأهـالي للطباعـة والنشر والتوزيع، دمشق، 1977، ص5.
- أيوب، مـدحت، الأمـن القـومي في عـالم متغـير، مكتبـة مـدبولي، القـاهرة، 2003، ص290.
- علي، د. نبيل، عالم المعرفة، العرب وعصر المعلومات، سلسلة كتب ثقافيـة شـهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1994م, ص52.
- كريمر، صموئيل نوح، أسـاس الكتابـة المسـمارية، السـومريون، ترجمـة د. فيصـل الوائلي، وكالة المطبوعات للنشر الكويت، بلا تاريخ، ص57.
- عبدالملك، أنور، الخصوصية والأصالة، مجلة الثقافة العربية، العـدد الثـامن، ليبيـا، 1974م، ص33.
- القريوتي، د. محمد قاسم، الإدارة المقارنة الحديثـة، دار المسـتقبل للـنشر، عـمان، 1984، ص92.
- الوادي، بلال محمود ، مجموعة من الدورات التدريبية والمقالات حول التخطـيط الاستراتيجي والمعلومات الاستراتيجية ، 2005 – 2012 ، عمان، الأردن
- مجموعة من المؤلفين، ترجمة أسامة سراس: شريعة حمـورابي وأصـل التشريـع في الشرق القـديم، ط1، العـربي للطباعـة والـنشر والتوزيـع، دمشـق، 1988، ص20. هارساج: (وهي خليلة الإله البابا وتسكن في بيت الجبل الذي كان يعبد في شـمال بابل وفتحها حمورابي). أما نرجال: )فهو إله الطاعون وإلـه الحـرب وعبـد بشـكل خاص في كوتة حاليا مدينة تقع شمال بابل).

- نصر، صلاح، حرب العقل والمعرفة، الطبعة الثانية، بيروت، 1982، ص10.
- هاني، أحمد، الجاسوسية بين الوقاية والعلاج، الشركة المتحدة للنشر، القاهرة، 1974، ص32.
- غربال، محمد شفيق، الموسوعة العربية الميسرة، القاهرة، 1965، ص1126-1127.
- نصر، صلاح، حرب العقل والمعرفة، مصدر سابق، ص13، عن صن تسو، فن الحرب، ص150.
- رانكان، جان ماري، علم السياسة، ترجمة محمد عرب صاصيلة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1992، ص90.
- طه حسين، مستقبل الثقافة في مصر، 1954، ص 12.
- الأيوبي، الهيثم، الموسوعة العسكرية، ج1، المؤسسة العربية للدراسات، بيروت، 1977، ص62
- علي، عبدالله، الاستخبارات العسكرية في الإسلام، ط2، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1991، ص17.
- توشار، جان، تاريخ الأفكار السياسية، ترجمة ناجي الدروشة، دمشق، 1984، ص19.
- عبد الله، يوسف، الاستراتيجية ودور عباقرة الفكر في تطويرها، الرياض1993، ص31.
- أمين، أحمد: فجر الإسلام، دار الكتاب العربي، ط10، بيروت، 1969، ص13.
- قنديل، حمدي، اتصالات الفضاء، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1985، ص41.

- عجوة، علي، (الاتصال: مفهومة وتطوره) علي عجوه وآخرين، مقدمة في وسائل الاتصال، مكتبة الصباح، ط1، جدة، المملكة العربية السعودية، 1989، ص13.
- بدر، أحمد، المدخل إلى علم المعلومات والمكتبات، دار المريخ للنشر، الرياض، 1985، ص24.
- حسن، حمدي، مقدمة في دراسة وسائل وأساليب الاتصال، دار الفكر العربي، القاهرة، 1987، ص13.
- صابات، خليل، وسائل الاتصال نشأتها وتطورها، مكتبة الأنجلو المصرية، ط5، القاهرة، 1987، ص31.
- الشكري، علي يوسف، النظم السياسية المقارنة، مصر، القاهرة، أيتراك 2003، ص13.
- متولي، د. عبدالحميد، القانون الدستوري والأنظمة السياسية، ج1، ط4/ القاهرة 1965، ص32.
- هاني، أحمد، الجاسوسية بين الوقاية والعلاج، مصدر سابق، ص34.
- طبارة، عفيف عبدالفتاح، مع الأنبياء في القرآن الكريم، دارالعلم للملايين، ط11، بيروت، 1982، ص428. نقلاً عن الكتاب المقدس، كتب العهد القديم والعهد الجديد، جمعيات الكتاب المقدس المتحدة، سفراء التثنية للأصحاح: الثالث عشر، الرابع عشر، ص224-225.
- هاني، أحمد، الجاسوسية بين الوقاية والعلاج، مصدر سابق، ص35، نقلاً عن الكتاب المقدس، سفر التثنية (يوشع) الأصحاح الثاني، ص338، 341.
- السهيلي، أبوالقاسم عبد الرحمن بن أحمد، الروض الآنف في تفسير السيرة النبوية لابن هشام، دار المعرفة للطباعة والنشر، ج3، بيروت، 1978، ص43.

- قطب، سيد، في ظلال القرآن، ج4، دار إحياء الكتب العربية، بيروت، 1971، ص141.
- شعراوي، محمد متولي، تفسير القرآن، المجلد 17، دار أخبار اليوم، مصر، 1991، ص10757.
- السيوطي، الدر المنثور، دار الكتب العلمية، بيروت، 2000، ج6، ص349، (أخرج عبد بن حميد عن قتادة أن الهدهد يبصر الماء في الأرض كما يبصر أحدكم الخيال من وراء الزجاجة).
- شعراوي، محمد متولي، تفسير القرآن المجلد 17، مصدر سابق، ص10768-10770.
- شعراوي، محمد متولي، تفسير القرآن المجلد 17، مصدر سابق، ص10789.
- الطبري: جامع البيان في تفسير القرآن، الجزء الثاني، دار المعرفة للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، بيروت، 1972، ص25_26.
- دروزة، عزة، التفسير الحديث، مطبعة عيسى البابي الحلبي وشركاه، ج12، القاهرة 1964، ص237-238.
- هيكل، محمد حسين، حياة محمد، مكتبة النهضة المصرية، ط12، القاهرة، 1968، ص259.
- عطية الله، أحمد، القاموس الإسلامي، مكتبة النهضة المصرية، ج2، القاهرة، 1399هـ ص289.
- عون، عبدالرؤوف، الفن الحربي في صدر الإسلام، دار المعارف، القاهرة، 1961، ص213.
- الزركلي، خير الله، الأعلام، ج4، دار العلم للملايين، ط6، بيروت، 1984، ص76. (عبدالله بن جحش الأسدي: صحابي جليل، صهر النبي محمد ﷺ، أخ السيدة زينب أم المؤمنين، قتل يوم أحد شهيداً، ودفن مع حمزة بن عبدالمطلب في قبر واحد).

- صحيح البخاري، شرح الكرماني، ج 12، ط2، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 1981، ص134.

- الوادي، محمود حسين ، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن ، 2012

- المعراوي، محمد، شريعة الحرب في الإسلام، كلية الحقوق، دمشق، 1958، ص 327.

- خطاب، محمود شيت، عمر بن الخطاب الفاروق القائد، منشورات دار مكتبة الحياة، مطابع بيبلوس الحديثة، الطبعة الثانية، بيروت، 1385هـ ص51.

- الطماوي، عميد. د. سليمان، عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة المدنية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 1969، ص216.

- صعب، د. حسن، علم السياسة، دار العلم للملايين، بيروت، 1985، ص87.

- ت. ج. دي بور، تاريخ الفلسفة في الإسلام، نقله إلى العربية وعلق عليه: أبو ريدة، محمد عبدالهادي،

- غربال، محمد شفيق، الموسوعة العربية الميسرة، مصدر سابق، ص650. (جنكيزخان (1167-1227م): قائد مغولي مشهور، اسمه الحقيقي تيموجين، واتخذ لقبه عام (1206م) بعد أن أكمل السيطرة على منغوليا وأسس عاصمتها في قرقورم، هاجم إمبراطورية الشأن شمال الصين سنة (1213م) وسيطر عليها، ثم فتح بلاد تركستان، وأفغانستان، وأغار على بلاد فارس، وعند وفاته قسم مملكته بين أولاده الثلاث، بقيت إمبراطوريته قائمة حتى عام (1268م)).

- الشنتاوي، أحمد ورفاقه، دائرة المعارف الإسلامية، وزارة المعارف، م12، مصر، 1964، ص386-392.

- النواوي، عبدالخالق، العلاقات الدولية في الشريعة الإسلامية، دار الكتاب العربي، الطبعة الأولى، بيروت، 1974، ص129-130.
- حسين، د. عبدالله محمود، دراسات في التاريخ، ط1، مطبعة المنار، شارع المقدسي، بيروت، 2000، ص14.
- ميكيافيلي، الأمير، تعريب خير ي حماد، بيروت، المكتب التجاري للطباعة، 1960، ص208.
- طوالبة، د. حسن، في الاعلام والدعايه والحرب النفسية، جدارا للكتاب العالمي، عمان، 2006، ص327.
- عبد الهادي، د. محمد فتحي، تكنولوجيا الاتصالات الحديث في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1993، ص43.
- الرزو، د. حسن مظفر، الفضاء المعلوماتي، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 2007، ص57.
- البعلبكي، د. روحي، المورد الثلاثي، دار العلم للملايين، ط2، بيروت، 2004، ص1668.
- قاسم، د. حشمت، نظم واسترجاع المعلومات، مكتبة غريب، القاهرة، 1981، ص24.
- إبراهيم محمدحسن، تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الاستراتيجي، رسالة دكتوراه، تقدم بها إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، غير منشورة، 2007، ص40.
- أعراف عبدالغفار، إدارة المعرفة ودورها في صنع القرارات الاستراتيجية، رسالة مقدمة إلى مجلس المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية، الجامعة المستنصرية، وهي جزء من متطلبات درجة الماجستير، غير منشورة، 2004، ص 19.

- درويش، سعد زناد، تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة، المجلة العربية للتعلم التقني، المجلد 18، العددان (1-2) /2001.
- غراب، كامل السيد، فادية محمد حجازي نظم المعلومات الإدارية – مدخل تحليلي، الرياض، مطابع جامعة الملك سعود، الطبعة الأولى، 1997، ص713.
- قنديلجي، عامر، وإيمان السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، بغداد، 1988، ص28.
- بدوي، د. أحمد زكي، كتاب معجم مصطلحات الدراسات الإنسانية والفنون الجميلة والتشكيلية، رقم الكتاب: 26542، ص 192.
- عبد الفتاح، د. عبدالغفور، معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2000، ص155.
- الهجرسي، سعد محمد، المراجع ودراستها في المكتبات، الموسوعة البريطانية، 1977، نقلاً عن د. ربحي عليان، أمين النجداوي، مقدمة في علم المكتبات والمعلومات، عمان، 1999، ص79.
- الرمضاني، د. مازن، السياسة الخارجية دراسة نظرية، دار الحكمة، بغداد، 1991.
- فيتز، كلاوز، في الحرب، ج1، تعريب أكرم ديري والهيثم الأيوبي، دار الكتاب العربي، القاهرة1974، ص141.
- الرزو، د. حسن مظفر، هندسة المعرفة: ماهيتها وتطبيقاتها، المجلة العربية للعلوم، العدد 32، 1998.
- علي، د. نبيل، عالم المعرفة، العرب وعصر المعلومات، سلسلة كتب ثقافية، الكويت، 1994. ص52 وما بعدها.
- الهادي، د. محمد، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار الشروق، القاهرة، 1989، ص19.

- ابن منظور، أبو الفضل جمال الـدين محمـد بـن مكـرم الإفريقـي المصري، لسـان العرب، تصحيحي أمين محمـد عبـدالوهاب ومحمـد الصـادق العبيـدي، ج7، دار احياء التراث العربي، ط1، بيروت، 1996، ص302.
- ابن منظور، أبو الفضل جـمال الـدين بـن مكـرم، لسـان العـرب، تـدقيق يوسـف البقاعي، مؤسسة الاعلمي، ج3، بيروت، 2005، ص4320.
- إبراهيم د. عامر، ومصطفى، د. ربحي، وفاضل، د. إيمان، مصادر المعلومـات، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص13، وما بعدها.
- قاسم، حشمت، مصادر المعلومـات وتنميـة مقتنيـات المكتبـات، القـاهرة، 1988، ص15.
- قندلجي، عامر، ومحمد الخفاجي، التوثيق، هيئة المعاهـد الفنيـة، بغـداد، 1992، ص33.
- قاسم، حشمت، المكتبة والبحث، مكتبة غريب، القاهرة، 1983، ص58.
- عبدالهادي، د. محمد فتحي، مقدمة في علم المعلومـات، القـاهرة، 1984، ص38-40.
- عبدالهادي، د. محمـد فتحـي وآخـرون، مراكـز المعلومـات الصـحفية، دار المـريخ للنشر، الرياض، 1984، ص175-186.
- دروش، سعد زناد، تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفـة, المجلـة العربيـة للـتعلم التقني, المجلد (18), العددان (1-2). 2001.
- محجوب، وجيه، البحث العلمي ومنهاجه, دار الكتـب للطباعـة والـنشر، بغـداد، 2002. ص20.
- ياسين، سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، دار اليـازوري العلميـة للـنشر والتوزيـع، ط1، عمان، الأردن، 1998، ص22.

- إيناس ضياء مهدي، أثر استراتيجيات التحول نحو مجتمع المعرفة في الثقافة السياسية والسلوك السياسي، رسالة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية العلوم السياسية في جامعة النهرين، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في العلوم السياسية، غير منشورة، 2006، ص24.
- العنزي، سعد، رأس المال الفكري الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين, مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية تصدرها كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد, المجلد(8), العدد(25)، 2001، ص128.
- خالد حمد آمين ميرخان, العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وأثرها في التوجه الاستراتيجي, أطروحة دكتوراه غير منشورة, الجامعة المستنصرية، (2003).
- الحديثي، أصفاد مرتضى سعيد، تحليل المحفظة الاستراتيجية على وفق المدخل المعرفي، رسالة ماجستير، جامعة بغداد. (2000)، ص30.
- الخفاجي، نعمة عباس خضير، المدخل المعرفي في تحليل الخيار الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة بغداد، (1996)، ص155-160.
- اللامي، أ. د. غسان قاسم، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، عمان، الأردن 2008، ص147.
- العاني، د. مزهر شعبان، ود. شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، إثراء للنشر والتوزيع ط1، عمان 2008، ص271.
- توركماني، العماد حسن، مركز الدراسات الاسترايجية دمشق، المعلومات والمعلوماتية في الحروب الحديثة، 2007، ص21.
- قزانجي، فؤاد يوسف، عصر المعلومات في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات، مجلة المنصور، العدد الخامس، بغداد، 2002، ص142.

- البيلاوي، حازم، كيف سيغير عالم المعلومات الجديد حياتنا، مجلة وجهات النظر، العدد الثاني، السنة الأولى، الشركة المصرية للنشر العربي والدولي، آذار1999، ص24 ومابعدها.
- العلي، د. عبدالستار وآخرون، المدخل إلى الإدارة المعرفية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص121- 129.
- النقري، د. معن، المعلوماتية والمجتمع ما بعد الصناعة، ومجتمع المعلومات، المركز الثقافي العربي، عن مركز الدراسات الإستراتيجية، دمشق2007، ص291.
- المياح، د. عبداللطيف علي، وحنان علي الطائي، ثورة المعلومات والأمن القومي العربي، عن مركز الدراسات الاستراتجية في دمشق، 2007، ص247.
- توفلر، الفين، حضارة الموجة الثالثة، ترجمة عصام الشيخ قاسم، الدار الوطنية للنشر، ليبيا، 1990.
- عبدالهادي، د. محمد فتحي، تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1993، ص15.
- أ. د. عبدالقادر محمد فهمي، المدخل إلى دراسة الاستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان، 2006، ص17.
- د. خالد محمد طلال، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص167.
- بوفر، اندريا، مدخل إلى الاستراتيجية، ترجمة هيئة المعلومات، جمهورية مصر العربية، القاهرة، السنة: بلا، ص80.
- غالي، د. بطرس، الاستراتيجية والسياسة الدولية، القاهرة، المكتبة الأنجلومصرية، 1967، ص13-15.

- مراشدة، علي، وشامان معابرة، الاستراتيجية العسكرية الإسلامية، مركز بيت المنهل الثقافي، عمان، الأردن، 1995، ص5.
- هويدي، أمين، السياسة والأمن، معهد الإنماء العربي، طبعة أولى، بيروت، 1986، ص26.
- مراشدة، علي، وشامان معابرة، مصدر سابق، ص8.
- بوفر، أندريا، المدخل إلى الاستراتيجية العسكرية، ترجمة أكرم ديري، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1977، ص25.
- شفيق، منير، علم الحرب، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1972, ص45.
- نعمة، د. كاظم هاشم، الوجيز في الاستراتيجية، شركة إياد للطباعة، بغداد، 1988، ص70 ومابعدها.
- هاموند، جون، وكيني، رالف، ورايفا، هوارد، في اتخاذ القرارات الذكية، الجمعية المصرية للنشر والمعرفة، القاهرة 2000، ص7-8.
- الخزرجي، د. ثامر كامل، العلاقات السياسية الدولية واستراتيجية إدارة الازمات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص342-343.
- تريجو، بنجامين، زيمرمان، جون، ترجمة إبراهيم علي البرلي، استراتيجية القيادة العليا، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة, 1988, ص30.
- عاشور، د. أحمد صقر، الإدارة العامة، مدخل بيئي مقارن، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص319.
- عبدالرزاق، طه، مدخل العام للتخطيط الاستراتيجي، مجلة الإداري، العدد 57، سلطنة عمان، 1994، ص18.

- الغـالبي، طـاهر محسـن، سـلم عـلاوي السـعد، فلسـفة التخطـيط في اسـتمرارية التصور وتجدد الأسـاليب، مجلـة العلـوم الاقتصـادي، العـدد10، القـاهرة، 1995، ص45.
- جوديث س. يافية، الشرق الأوسط عام2015 من منظـور أمـريكي، ترجمـة أحمـد رمو، دار علاء الدين للنشر والتوزيع، دمشق، ط2، 2007، ص8.
- طشطوش، هايل عبد المولى، مبـادىء أساسـية في العلـوم السياسـية، دار الكنـدي للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2007، ص15.
- رانكان، جان ماري، مصدر سابق، ص123.
- بركات، د. نظام وآخرون، مبادىء علم السياسة، الطبعـه الثالثـة، مطـابع الأيـوبي، الرياض، 1989، ص161.
- د. فهمي خليفة الفداوي، السياسة منظور كـلي في البنيـة والتحليـل، دار المسـيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001، ص36.
- هلال، د. عـلي الـدين وآخـرون، معجـم المصـطلحات السياسـية، القـاهرة، 1994، ص212.
- الكيـالي، عبـد الوهـاب، الموسـوعة السياسـية، الجـزء الثـاني، المؤسسـة العربيـة للدراسات والنشر، بيروت، 1983، ص362.
- الجويلي، عمـر، العلاقـات الدوليـة في عصر المعلومـات، مجلـة السياسـة الدوليـة، العدد123، مؤسسة الأهرام، القاهرة، 1996، ص85.
- سالم، الدكتورصلاح، تكنولوجيا المعلومات والاتصـلات والأمـن القـومي للمجتمـع، عين للدراسات والبحوث الإنسـانية والاجتماعيـة، الطبعـة الأولى، القـاهرة، 2003، ص22.
- رمضاني، د. مازن، السياسة الخارجية، دراسة نظرية، دار الحكمة للطباعة والـنشر، بغداد، 1990، ص166.

- أيوب، د. مدحت، الأمن القومي العـربي في عـالم متغـير، مركـز البحـوث العربيـة، القاهرة، مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية، جامعه دمشـق، مكتبـة مـدبولي، 2003, ص287.
- التقرير الاستراتيجي العربي لعام 1991، مركـز الدراسـات السياسـية والاسـتراتيجية بالأهرام، القاهرة، 1992، ص28.
- سـليم، د. محمـد السـيد، تحليـل السياسـة الخارجيـة، مكتبـة النهضـة المصريـة، القاهرة، الطبعة الثانية، 1988، ص123.
- الجابري، د. محمـد عايـد، قضـايا في الفكـر المعـاصر: العولمـة- صراع الحضـارات، العودة إلى الأخلاق، الديمقراطية ونظام القيم الفلسـفية، مركـز دراسـات الوحـدة العربية، بيروت، 1997، ص147 وما بعدها.
- أمـين، د. سـمير، وغليـون، د. برهـان، ثقافـة العولمـة وعولمـة الثقافـة، دار الفكـر المعاصر، بيروت، 1999، ص23.
- سلسـلة كتـب المسـتقبل العـربي (38)، العولمـة والنظـام الـدولي الجديـد، مركـز دراسات الوحدة العربية، الطبعه الأولى، بيروت، 2004، ص7.
- توفلر، الفين وهيدي، حضارة الموجه الثالثة، تعريب صلاح عبد اللـه، دار الأزمنـة الحديثة، بيروت، 1990، ص141.
- لبيب، أ. أسعد، عالمية الاتصالات والوطن العربي، كتاب الـوطن العـربي ومتغيراتـه العالمية، القاهرة، 1991، ص195.
- علم الدين، د. محمود، ثـورة المعلومـات ووسـائل الاتصـال والتـأثيرات السياسـية لتكنولوجيا الاتصال، مجلة السياسة الدولية، العدد123، القاهرة، ص 102-103.
- الصرايرة، محمد نجيـب، الهيمنـة الاتصـالية _ المفهـوم والمظـاهر، مجلـة العلـوم الاجتماعية، مجلد 18 العدد 2 الكويت، 1990، ص 132.

- برو، سيرج، فيليب برتون، ثورة الاتصال، ترجمة هالة عبد الرؤوف مراد، دار المستقبل العربي القاهرة، 1993، ص180.

- خضير، د. محسن، الهيمنة الاتصالية الفضائية وتحدياتها الثقافية، مجلة الدراسات الإعلامية، العدد 77، القاهرة، 1994، ص105 وما بعدها.

- ياسين، سعد غالب، المعلوماتية وإدارة المعرفة، رؤية استراتيجية عربية، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 2002، ص34-36.

- عبد اللطيف، خير الدين، بعض الأوجه السياسية والقانونية لثورة الاتصال الحديثة، مجلة السياسة الدولية، العدد117، القاهرة، 1994، ص63.

- توفلر، الفين وهايدي، الحرب والحرب المضادة، تعريب صلاح عبد الله، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلام، ليبيا، 1995.

- فتحي، د. محمد، تكنولوجيا الاتصال الحديثة لعصر المعلومات، القاهرة، 1993، ص52.

- حنفي، د. حسن، ثورة المعلومات بين الواقع والأسطورة، مجلة السياسة الدولية، العدد123، القاهرة، 1995، ص81.

- غالي، د. بطرس بطرس، ومحمود خيلي، المدخل في علم السياسة، القاهرة، الطبعة السادسة، 1989، ص7-8.

- دجاني، د. محمد سليمان، السياسة نظريات ومفاهيم، عمان، 1986، ص19-30.

- السماك، د. محمد أزهر، الجغرافية السياسية، أسس وتطبيقات، جامعة الموصل، 1988، ص70-71.

- مرسي، د. فؤاد، الرأسمالية تجدد نفسها، سلسلة عالم المعرفة، العدد147، الكويت، 1990، ص8.

- سعد، أ. عبد الأمير، العولمة مقاربة في التفكير الاقتصادي، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعه الأولى، بيروت، 2004، ص80.

- السـيد، أ. يسـين، في مفهـوم العولمـة ورقـة قـدمت إلى العـرب والعولمـة، بحـوث ومناقشات الدورة الفكرية، مركز دراسات الوحـده العربيـة، تحريـر أسـامة أمـين الغولي، بيروت، 1988، ص80.
- العظم، صادق جلال، ماهي العولمة، مجلـة الطريـق، 1956، العـدد الرابـع، تمـوز 1997، ص53.
- بشور، منير، التربية العربية: التعليم في العلم العربي في القرن الحادي والـعشرون، السويد، دار نلسن، 1995، ص53، عن المجلـة العربيـة للتربيـة، المنظمـة العربيـة للتربية والثقافه والعلوم، العدد1997، ص5.
- توفلر، الفن، وهايدي تحول السلطة، المعرفة والثروة والعنف عـلى أعتـاب القـرن الحادي والعشريـن، ترجمـة لبنـى الريـدي، سلسـلة الألـف كتـاب الثـاني، الهيئـة المصرية العامه للكتاب، ج1، 1995، ص82-92.
- عوضاللـه، د. زينب حسين، و ناشد، د. سوزي عدلي، مبادىء الاقتصـاد السـياسي، منشور الحلبي الحقوقية، بيروت، 2005، ص374.
- عبوي، زيد منير، وهشام، سـامي محمـد، مـدخل إلى الإدارة العامـة بـين النظريـة والتطبيق، دار الشروق للنشر، عمان، 2006، ص91.
- عيسى، د. حسام محمد، نقل التكنولوجيـا، دار المسـتقبل العـربي، بـيروت، 1987, ص111.
- الهاشمي، د. عبد الرحمن، ومحمد، د. فائزة، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة للنشر، عمان، 2007، ص57-58.
- الفارس، سليمان، دور إدارة المعرفة فيرفع كفاءة أداء المـنظمات: دراسـة ميدانيـة على شركـات الصـناعات التحويليـة الخاصـة بدمشـق, مجلـة العلـوم الاقتصـادية والقانونية, جامعة دمشق, 2010، العدد (2).

- القهيوي، ليث، دور إستراتيجية إدارة المعرفة في انجاز الأهداف التنظيمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، 2011.
- مصطفى، د. هالة، العولمة دور جديد للدولة، مجلة السياسة الدولية، العدد 134، القاهرة، 1998، ص43-44.
- الدرة، د. عبد الباري، العولمة إدارة التعدد الحضاري والثقافي في العالم وحماية الهوية العربية الإسلامية في العولمة والهوية، أوراق المؤتمر العلمي الرابع لكلية الآداب والفنون في جامعه فيلادلفيا، عمان، الأردن، 1999.
- عبد الله، د. إسماعيل صبري، الرأسمالية العالمية في مرحلة ما بعد الإمبريالية، نشرة آفاق استراتيجية، العدد 3، بيت الحكمة، بغداد، 1999، ص83.
- توفيق، د. حسن، ص195، عن د. حسن طوالبة، في الإعلام والدعاية والحرب النفسية، مصدر سابق، ص335.
- غليون، د. برهان، الوطن العربي أمام تحديد القرن الحادي والعشرين، مجلة المستقبل العربي، العدد232، بيروت، 1999.
- مرسي، د. فؤاد، الرأسمالية تجدد نفسها، عن مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2004، ص95.
- الرمضاني، د. مازن إسماعيل، في عملية اتخاذ القرار السياسي الخارجي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد2، بغداد، 1979، ص168.
- د. رائد عبد الخالق عبدالله، مقومات فاعلية القرار ودور المعلومات فيه، مجلة الهدهد، العدد 10، بغداد، 1999، ص113-114.
- غراب، كامل السيد، النموذج المتكامل في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد(56)، 1997.

- ياغي، محمد عبد الفتاح، وخاشقجي، هاني يوسف، اتخاذ القـرارات التنظيميـة في قطاع الخدمة المدنيـة السـعودية، كليـة العلـوم الإداريـة، جامعـة الملـك سـعود، الرياض، مركز البحوث، 1989.
- العزاوي، وصال نجيب، السياسة العامة (دراسة نظريـة في حقـل معـرفي جديـد)، مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد، 2001.
- العبيـدي، رائـد عبـد الخـالق، علاقـة بعـض المـؤشرات التنبؤيـة بفاعليـة القـرار الستراتيجي، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، 1998.
- عبيدات، سليمان خالد، إدارة الإنتـاج والعمليـات، كليـة إدارة الأعـمال، الجامعـة الأردنية، ط(1)، 1997.
- إسماعيل، منصور محمد، المدخل الشمولي في عمليـة صـناعة القـرار الاسـتراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة البصرة، 1997، ص14-15.
- الفهداوي، د. فهمي، السياسة العامة - منظور كلي، دار المسيرة للـنشر والتوزيـع، ط1 عمان، 2001، ص215.
- د. رائد عبد الخالق عبدالـلـه، دور المصدر في الحصول على المعلومـات مـن أجـل صناعة القرار، مجلة الهدهد، العدد التاسع، 1999، ص120.
- ويند، يورام، وكروك، كولن، أصول اتخاذ القرارات الإدارية الحاسـمة، دار العربيـة للعلوم، طبعة 1، بيروت، 2005، ص164.
- النداوي، سعد عزيز جواد، نظام معلومات تقوي العـاملين، رسـالة ماجسـتير غـير منشورة، مقدمة إلى مجلس كلية وإدارة الاقتصاد بجامعة بغداد، 1988، ص62.

- سليم، محمد السيد، التحليل السياسي الناصري، دراسة في العقائد والسياسة الخارجية، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة 1، بيروت، 1983، ص34-35.
- ربيع، حامد، نظم المعلومات وعملية صنع القرار القومي، مجلة معهد البحوث والدراسات العربية، بغداد، العدد 11، 1982، ص35.
- الهلالي، د. الهلالي الشربيني، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، مصر، المنصورة، 2006، ص47.
- سعيد، نضال محمد، القيادة الإدارية، المفاهيم والأساليب، بغداد، 1977، ص3.
- الأعرجي، عاصم محمد حسين، اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات، بحث مقدم للمؤتمر الأول للإدارة العامة في الأردن، كانون الأول 1993، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- سلمان، سامي تيسير، كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار، نيويورك، مركز الأفكار العالمية، 1998. ص259.
- عبوي، زيد منير، وهشام، سامي محمد، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص85.
- دركور، بيتر، ترجمة محمد عبد الكريم ونادية هادي، الإدارة المهام والمسؤوليات، تطبيقات، ط1، ج3، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996.
- النظاري، محمد عبد الرحمن، نظم المعلومات وأثرها على فاعلية القرارات في المصارف التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا، قسم الدراسات العليا للعلوم الإنسانية والاجتماعية في الجامعة الأردنية، 1990، ص11.

- بسيوني، د. عبدالغني، ولاية القضاء الإداري على أعمال الإدارة، منشأة المعارف بالاسكندرية، مصر، 1983، ص41.
- هاموند، جون، وآخرون، في اتخاذ القرارات الذكية، الجمعية المصرية للنشر والمعرفة الثقافية العالمية، القاهرة، 2000، ص14.
- أبودية، سعد، عملية اتخاذ القرارت في سياسة الأردن الخارجية، مصدر سابق، ص127.
- تيسير، سامي، كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار، نيويورك، مكتب الأفكار الدولية، 1998، ص258
- دورتي، جيمس، وبالستغراف، روبرت، النظريات المتضاربة في العلاقات الدولية، ترجمة د. وليد عبد الحي، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 1985، ص326-327.
- الحسن، د. أحمد مصطفى، تحليل السياسات، مدخل جديد للتخطيط في الأنظمة الحكومية، دبي، مطبعة البيان التجارية، 1994، ص34.
- دركر، بيتر اف، القرار الفعال، كتاب فن الإدارة، ترجمة أسعد أبو لبدة، دار البشير للنشر، عمان، 1997، ص390-393
- الطيب، د. حسن أبشر، المحاور النظرية والتجريبية لعلم السياسة العامة، مسقط، مجلة الإداري، عدد52، 1993، ص25- 26.
- هيجان، عبدالرحمن أحمد، دور تحليل سياسات العامة في حل مشكلاتنا المعاصرة، الرياض، مجلة الإدراة، العدد 55، 1987، ص118.
- سانشيز، مفهوم الإدارة، ص153، عن إبراهيم محمد حسن إعجام، تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الاستراتيجي، رسالة دكتوراه مقدمة

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية، غير منشورة، سنة 2007. ص105

- الدوري، زكريا مطلك، الإدارة الإستراتيجة: مفاهيم وعمليات وحالات دراميـة، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن 1995، ص211

- شعراوي، د. سلوى، الاتجاهات الحديثة في تحليل السياسات العامة، بحث غير منشور، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2000، ص9- 10.

- كنعاند. نواف، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة، ط5، عمان الأردن، 1998، ص166-168.

- د. جريفت، نظرية الإدارة، ترجمة د. محمد مرسي، عالم الكتب، القاهرة، 1971، ص95-96.

- الدروبي، سليمان، اتخاذ القرارات والسيطرة على المشكلات والأزمات، دار الأسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2006، ص13.

- قنديل، د. أماني، معاير التقيم في علم السياسة، بحث ضمن كتاب تقويم السياسات العامة، تحرير د. عبدالمطلب غانم، القاهرة، مطبعة أطلس، 1989، ص106-107.

- عبوي، زيد منير، وهشام، سامي محمد، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص79.

- العلاق، بشير، مبادئ الإدارة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 1998، ص70-71.

- الزعبي، موسى، الجيوسياسية والعلاقات الدولية، منشورات وزارة الثقافة السورية، دمشق، 2004، ص12 وما بعدها.

- الرمضاني، د. مازن، عملية اتخاذ القرار السياسي الخارجي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد2، المجلد2، بغداد، 1979، ص129.
- معوض، د. جلال عبدالله، صناعة القرار في تركيا والعلاقات العربية التركية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1998. ص24.
- الجوهري، د. عبدالهادي، أصول علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1986، ص171.
- ذياب، د. فوزية، القيم والعادات الاجتماعية، دار الكاتب العربي، القاهرة، 1966، ص33.
- شكارة، د. نادية ضياء، اتخاذ القرار في الأزمة الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، 1996، ص89-92
- **Alan. R. Gitelson& Robert l. Dudly& Melvin: Dubinch, American Government, 3 rd Edition, Boston, Hughton Mifflin Company, 1993, P427**
- **Andrews, Kenneth(The Concept of Corporate Strategy)2 nd Ed, Dow- Jones Irwin, 1980 P. 17-19**
- **Arthur, W. Brain. Interview. " Three Gestures of Becoming Aware" Dialogues on Leadership. 16 April1999.**
- **Alter. Steven. (Information Systems; Foundation of E- Business)4th Ed, Prentice- Hall, Inc, Newjersey, 2002, P. 70.**
- **Alter, Steven, (Information Systems; Foundation of E- Businss)4th Ed, Prentice- Hall. Inc, New Jerseym2002, P. 70**
- **Awad, EM. &Ghaziri, HM, (Knowledge Management) 1 st Ed, Pearson Prentice- Hall, Inc, New Jersy, 2004. P. 47**

- Brain Chapman. The profession of Government London: George Allen and Union Ltd. 1959 p. 12
- Badarco, Joseph L, . (The Knowledge Link), Harvard Businss School, USA, 1991
- Becker Samuell. Discovering mass communication (USA; Scott. forceman and company. 2 nd ed., 1987). P. 273.
- Bean Williamc., " Strategic Planning That Makes Things Happy", Human Resources Development Press, Inc, 1993, P25-30.
- Brian, N, (Modeling Knowledge Management) Santaclara" CA" March, 1999, P. 66-67
- Boddy, D., boonstra, A., & Kennedy, G., . " Management Information Systems: An Organization perspective", 1/ d., Prentice- Hall, Inc., U. K. 2002, P. 29
- Burger, P;(Critical Success Factors of Knowledge Management in the government Enterprises; Acase Study of Success At The Apartment of Commerce), Department of Commerce, USA, www. systaley. com, 2003. P. 2-3
- Boddy, D. Boonstera, A, & Kennedy, G(Management Information Systems: An Organization Perspective)1 ed, Prentice- Hall, UK.
- B. H. L. Hart, (Strategy, The Indirect Approach) London, Faber, 1966, P. 334
- B. Hodge& Johnson, Management and Organizational Behavior: Multidimensional Approach (New York: J. Wiley, 1970), P338.
- bosemanclenn&phatak, Arvind(Strategic Management) Text cases2 ndED, NewYork, Johnwily& sons, 1989 p. 6-14
- Bell, D., (The coming of Post Industrial Socity), New York: BasicBooks, 1973. P. 12.

- **Debons Anthony; et. AL(Information Science) LeydonNoordhoff, 1975, P. P21-24.**
- **Campo, Filemon" Business Policy and Strategy", Change, N. Y, GoodYear Publishing, 1980, P19.**
- **Charles Hermann" Decision Structure and Process Influence of Foreign Policy" In: Maurice A- East, Stephen A. Salmore and Charles F. Hermann, eds., Why Nation Act: Theoretical Perspective For Comparative Policy Studies (Beverly Hills, Calif: Saq Publications, 1978, P69-70**
- **Daft, L. Richard (Organization Theory and Design), South- Western, Collage Pub. Cincimanti, Ohio. 2001, P258**
- **Daft, Richard L., . " Origination Theory And Design", 9/ d., South- Western College Publishing, U. S. A. 2001, P199**
- **Drew, S., (Building Knowledge Management into Strategy; Making Since of A new Perspective), Long Rang Plamming32(1), 1999 P130-136**
- **D. Torrington and Jane weightman, " Effective Management: People and Organization" 2 nd ED, N. Y prentice Hall International (UK) Limited, 1994, p. 131**
- **Excerpted from Brockman, John. The Third Culture: Beyond the Scientific Revolution. New York: Simon& Schuster1995**
- **Fernandez, I. B. Gonzales, A&Sabherwal, R, (Knowledge Management; challenges, Solutions, and Technologies)1 Ed, Pearson Prentice, Hall, New Jersey, 2004, P. 13-14.**
- **Fernandez etal, . Fernandez, I. B., Gonzales, A, &Sabherwal, R. " Know Lealge Management; Challenges, Soulution, and Teehnogies" Ied, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2004. P. 12-13**

- **Glueck, W. F&Jauch, L. R1979" BusinessPolicy& Strategic Management"(4 th. Ed), N. Y, McGraw- Hill International Book Co. Inc, 1979, P185.**
- **Gamble. Micheal W. and Gamble. Terikwal. . Introducing mass communication(USA; MC Grow- Hill. inc. . 1986). P. 163.**
- **Gandhi, Smiti, (Knowledge Management and Reference Services) Journal of Academic Librarian ship, 30(5) August, 2004, 368-380.**
- **Gones, g. w, Sanders Information Media and Source Pattern Across Management Level: A Pilot Study. General Management Information Systems**
- **H. Ansoff, " Planning As a Practical Management Tool", in M. Wadia(ed), The Nature and Scope of Management (New York: scott and fores man, 1966), P77**
- **Head. Sydney w. Broadcasting in America Boston; Houghton Miffin Co. . . 1976. P. P. 83.**
- **Heylighen& Others, Epistemology, BrincibiaCybenelica, 1995. P2-3**
- **Henry Jacoby. The Bureau Organization of the World (Berkeley. Calif; University of California Press. 1973 p. 182**
- **Huczynski, Anrzej& Buchanan, David, 2001, p. 337, Organizational Behavior-Anitroductory text, 4 th. Ed, RotolitoLombarda, Italy.**
- **Hafner, A., (KnowledgesBlindsbot; Asystem Theory Prespective On Knowledge Creation and Learning) Austruraliawww. oecd. org, 2003. P. 1-3**
- **Hoy. w, &Miskel, (Educational administration: Theory, Reseach and Practic)4 th ED. New York, McGraw Hill, 1991, P. 25**

- **Hunter. Juliusk. and Gross. Lynnes. Broadcast News the inside out(USA; The C. V. mosby company. 1980). P. 11.**
- **Hitt, Michal A, Ireland R, Hoskissom, (Strategy Management), USA, 2001. P20**
- **Hussy, David, " Co- operate Plannig: Theory and Practice", Pergamen Press OxFord, 1982, P3.**
- **March, J. & Olsen, J. 1976" Amdiguity and Choice in Organizations" Universities Porlaget, Bergen, Norway**
- **Mcgrall, George R. 1974" Information For Small Business", Managerial Planning, P32**
- **Lucas, Henry. G. 1978. " Informaton System Concept For Management", N. Y. AC Craw- Hill Book Co, P15.**
- **Porter M., (Competitive Advantage) N. Y Free Press, 1996, P. 62**
- **Herman, " Decision structure and process in fluenes on foragn policy, " p. 71**
- **Norton, R- L. 1966 " Information Management the Dynamic of Mis", N. Y., P47**
- **Ross. Joel. E. 1970. " Management By Information System", N. Jersey, Englewooe: Gliffs, Printice- Hall, Inc, P7.**
- **R ober E challahan and HarryR. knudsenUnder standing organizational Behavior coulombows Ohio, Howell company MerrillPublishing Co, 1986. p. 262**
- **S. N. Eisentadt. " The political systems of Empires" New York: Free press of Glencoe. inc. 1963**
- **Stoner J. A. Elal, Op. Cit. P17**
- **Stoner J. A. Elal, " Management", 6 th. Ed. Printice- Hall, 1996, New Delhi, P17**

- **Lucy T. " Management Information System". 4 th. Ed. Printed by Guerincey Press Co. Ltd. 1991. P291-292**

- **Reilly, C. A. Chatman, G. A. & Anderson, G. C. 1987. Mergin Organizational Communication and Decision Making; the Acquistion and Use of Information in Organizations. In K. Roberts, & L. Porter(eds). Handbook of Organizational Communication. Beverly Hills, P600-623**


- **Reilly, C. A. Chatman, G. A. & Anderson, G. C. 1987. Mergin Organizational Communication and Decision Making; the Acquistion and Use of Information in Organizations. In K. Roberts, & L. Porter(eds). Handbook of Organizational Communication. Beverly Hills, P600-623**


- **Mintzberg, H. & Quinn, J., 1991, " The Strategy Process Concepts& Contexts", U. S. A., (1 st. Ed), Prentice- Hall International, Inc.**

- **Johnson, Gerry& Scholes, Kevan, 1993 " Exploring CoporateStartegy, Text&Casess", (3 th. Ed), Prentice Hall, N. Y, P131-152**

- **Loytard, J. F, (The Post Modern Condition), Trans., Geoff Bonnington and Brain Massumi, Minneoplis: University of Minneasot press. 1984 pp. 5.**

- **Robert T. Nakamura& Frank Smallwood, " The Politics of Policy Implementation", NY. ST, Martins Press INC, 1980, P2**

- **James E. Anderson, " Public Policy Making", 3 rd Edition, NY, CBS College Publishing, 1981, P30-31.**

- **Steiner, G., " Strategic Planning: What Every Manager Must Know?", N. Y, The Free Press, 1979. P71.**

- **Jones Harry, " Prepairing Company Plans: A Work Book for Effective Co-operate Planning", N. Y, Wily, 1974, P. 3.**

- **Steiner G., and Miner J, (Management Policy and Strategy)2 nd Ed Macmillanpub, 1980, P. 15.**

- **Mintzberg, Henry(The Rise and Fall of Strategic Planning) Prentic- Hall Europe, 1987. P11-12.**

- **Chandler, A, (Strategy and Structure; Chapters in the History of American Industrial Enterprise) Cambridge; Mit Press, 1963, p. 13.**

- **The International Developmemt Strategy, First Over eail Review and Appraisal of Liss Use Policies, Report of The Secretary, United Nations, New York, 1973, P7.**

- **The International Encyclopedid of Social Science, New York, 1968, P. 281.**

- **Mata, F, Fuerst, W, & Barney, J" Information Technology and Sustainable Competitive ad Vantge; A Resource- Based Analysis. MisQuarterly"19(4). P. 487-505**

- **O' Brien, J. A., 2000. " Introduction to Information Systems: Essentials for the Internet worked Enterprise", 9/ d., McGraw- Hill Companies, Inc., U. S. A**

- **Laudon, K. C. &Laudon, J. P., . " Essentials of Management Information Systems: Managing The Digital Firm", 5/ d., Prentice- Hall Inc., New Jersey. 2003. P. 13**

- **Hellriegel, D., Slocum, Jr., & Woodman, R. W., . " Organizational Behavior", 9/ d., South- Western College Publishing, U. S. A. 2001. P. 393**

- **Turban, E Fraim, Rainer, Dr, R. Kelly, &Botter Richard. E(Introduction To The Information Technology), Acid Free Paper, USA, 2001, P. 340**

- **Turban, E. (2010) Decision support system and intelligent systems, $9^{th}$ed, Pearson.**

- **Yogesh, M, (What is The Definition of Knowledge Management Forbes), 1998. P. 27**

- Mcnurlin, Barbara C&Spragu E, JrRalPh H, (Information Systems Management in Practice)4 th Ed, USA. 1998
- Mertins K. &Heisig P. Vorbeck, (Knowledge Management; Best Practice in Urpe), Springer Verly Pub. Heidelberg, Berlin. 2001. P. 76-77
- Maystruck, Jeh. (2011), http: //jephmaystruck. com/the-new-definition-of-strategy.
- Minonne, Turner. (2010), Evaluating Knowledge Management Performance, Electronic Journal of Knowledge Management 7(5) 583 - 592, available online at www. ejkm com.
- Ian, W., (Applying Knowledge Management; Technikues For Building Corporate Memories)., Boston, 2003. P. 7
- Wit, Bobde, Meyer, Ron, &Heugems, (Strategy" Process, Content, Context", 2 nd Ed, Italy, 1998
- Sveiby, K. E, (The New Organization Wealth; Management and Measuring Knowledge Based A ssets), Berrett, KoahierPuplishers, IncSanFrancisco, 1997.
- TomBackman;(Creating Business Valu From Knowledge Management, Management, Concept) Viennapub., Virginia, USA. 2001
- Khanddwal K. (Aknowledge Management Survey of Australian Lawfirms), University of Western Sydney, Australia, 2003. P. 3-4
- Newman&Ganard, (A Frame Work For Characterizing Knowledge Management, Method, Practice and Technologies), George Washington University. 2000
- Ludon&Ludon Kenneth, (Management Information Systems), 6 th Ed. USA. 2000, P434-435.
- Robbins, Stephen P., (Organization Behavior), 9 th Ed, Eighteenth Printing. 2001, P. 399.

- LudonKeneth and LudonClane, (Management Information Systems)7 th Ed, India Person Education, 2002.
- Turban, , Rainer, dr. R. Kelly., & Potter, Richard E., Introduction to Information Technology, Acid Free paper U. S. A. 2001.
- McGarry, K. J(Changing Context of Information; An Introductory Analysis). London, Bingley, 1981.
- Masuda Y. (The Information Technology Revolution) Oxford, Blackwell, 1985, PP. 620-634
- Toffler, A., (Third Wave) Bantam Books, 1980, p5.
- Poster, M, (The Mode of Information), The University of Chicago Press. 1990 P. 123 -157.
- P. F. Druker, " Past Captilist Society", Ox Ford, Cloys Ltdm1994
- Loytard J- f, (The Post Modern Condition, Trans. Geoff Bennington and Brain Massumi, Minneapolis; University of Minneasota Press. 1984. P. 4
- Yuexiao, Zhang. Defintinition and Science of Information. Information Proccessing and Management, vol. 24. no. 4, 1988. PP. 479-491.
- Loudon k. c& Loudon J. P(Management Information Systems) Prentice-Hall, NewJersey, 2001, P. 7
- O' Brien, J. A(Introduction to Information systems; Essentilas for The internet worked Enterprise)9 th Ed, Mcgraw- Hill companies, Inc, USA. 2000. P. 27.
- Smith. Anthony. The shadow in the cave; The Broadcaster. His Audience. and The State(Urbana; university of ILLinois Press. 1973). P. 269.

- **Robertson, Global. Culture: National Globalization, and Modernity: A Theory, Culture and Society Special Issue Edited by Mike Featherstone(London, Newbury Park: Sage Publication, 1990 p. 14-16**
- **J. H. Hofmeyr" civil service in Ancient Time: The story of Its Evolution" Puplic Administration5. NO(1927) p. 76-93**
- **J. B. Bury, History of Greece, London3$^{th}$(Ed), Macmillan 1955 P. 78.**
- **Vail, Edmond F., (Knowledge Mapping Getting Standard With Knowledge Management), ISM, 1999, p. 16.**
- **Zack, Michael H., (1999), Developing a knowledge Strategy, Califoruia Management Review, Vol. 41, No. 3, Spring PP. 125-145.**




# جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة

Information Quality and Strategic Intelligence In Building Contemporary Organizations




الأردن - عمان- ص.ب.: 366 عمان 11941 الأردن
هاتف: 5231081 فاكس: 009626-5235594
E-mail: dar_alhamed@hotmail.com
daralhamed@yahoo.com
www.daralhamed.net

